
BACHELORARBEIT

Herr
Stefan Achleitner

**Anforderungen an die
Führung in Projekten –
Welcher Führungsstil ist der
geeignetste?**

Mittweida, 2012

BACHELORARBEIT

Anforderungen an die Führung in Projekten – Welcher Führungsstil ist der geeignetste?

Autor:

Herr Stefan Achleitner

Studiengang:

Betriebswirtschaft

Seminargruppe:

BW08wBKA

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Volker Tolkmitt

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling

Einreichung:

Wien, 2012

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2012

Bibliografische Beschreibung:

Achleitner, Stefan:

Anforderung an die Führung in Projekten – Welcher Führungsstil ist der geeignetste? -2012. -V, 71 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,
Projektarbeit, 2012

Referat:

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Anforderungen an die Führung in Projekten gestellt werden. Sie gibt einen Überblick, welcher Führungsstil sich am besten für die Leitung eines Projekts eignet. Die Meinungen internationaler Management-Experten unterscheiden sich hierbei in vielerlei Hinsicht. Das Hauptziel ist es nun, zu prüfen, mit welchem Führungsstil ein spezielles Projekt bzw. ein Projekterfolg abgesichert werden kann. Deshalb wird geprüft, wie sich der jeweilige Führungsstil auf das Ergebnis eines Projekts auswirken kann. Weiters soll festgehalten werden, wie es möglich wird, trotz Restriktionen ein Projekt erfolgreich und nutzbringend abzuschließen. Abschließend werden die Unterschiede zu der Führung im Unternehmen aufgezeigt sowie Handlungsempfehlungen für die betriebliche Projektpraxis erarbeitet.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich,

die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt zu haben. Zur Erstellung der Arbeit wurden nur jene Quellen herangezogen, welche im Literaturverzeichnis angegeben sind. Weiters sind alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, als solche kenntlich gemacht.

Ich versichere weiters,

dass die vorliegende Bachelorarbeit bisher an keiner Universität oder Fachhochschule in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt wurde.

Ort, Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangsposition	1
1.2 Zielstellung	2
1.3 Methodik und Vorgehensweise	3
2 Theoretische Grundlagen: Führung.....	4
2.1 Führungsbegriff	4
2.2 Kernaufgaben	5
2.3 Führungsstile und -modelle	8
2.3.1 Begriffserläuterung: Führungsstil.....	8
2.3.2 Eindimensionale Führungsstile.....	9
2.3.3 Zweidimensionaler Führungsstil nach Blake und Mouton.....	13
2.3.4 Dreidimensionaler Führungsstil nach Blanchard und Zigami.....	16
3 Führung in Projekten.....	21
3.1 Besonderheiten von Projekten	21
3.2 Rollen und Teambildungsphasen im Projekt	25
3.3 Die Projektführung.....	30
3.3.1 Führungsverständnis bei Projekten	30
3.3.2 Weisungsbefugnis	31
3.3.3 Formale Aufgaben	33
3.3.4 Personenbezogene Aufgaben	35
3.4 Vergleich der Führungsanforderungen zwischen der Abteilungsführung und Projektführung	36
4 Bewertung der Führungsstile für die Arbeit in Projekten.....	38
4.1 Anwendung der eindimensionalen Führungsstile im Rahmen der	

Projektleitung.....	38
4.2 Anwendung der zweidimensionalen Führungsstile im Rahmen der Projektleitung.....	42
4.3 Anwendung der dreidimensionalen Führungsstile im Rahmen der Projektleitung.....	45
5 Anforderungen an die Führung in Projekten.....	46
5.1 Projektführung als vier Dimensionenmodell	47
5.1.1 Ergebnisorientierter Führungsstil.....	47
5.1.2 Mitarbeiterorientierter Führungsstil	49
5.1.3 Prozessorientierter Führungsstil.....	53
5.1.4 Selbstorientierter Führungsstil.....	54
5.2 Kompetenzanforderungen an den Projektleiter	56
5.2.1 Teamfähigkeit.....	56
5.2.2 Fachliche und wirtschaftliche Kompetenz.....	57
5.2.3 Persönlichkeitsbedingte Merkmale	58
6 Fazit und Ausblick	61
Anlagen.....	64
Literaturverzeichnis.....	68

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führungsaufgaben nach Kolb	6
Abbildung 2: Das Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt	11
Abbildung 3: Das Verhaltensgitter nach Blake und Mouton, 1968	15
Abbildung 4: Das 3-D-Modell nach Reddin	18
Abbildung 5: Die reine Projektorganisation	22
Abbildung 6: Die Matrix-Projektorganisation	23
Abbildung 7: Die Stabs-Projektorganisation.....	24
Abbildung 8: Anforderungen an eine Führungskraft.....	59

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Weiterentwicklung der vier Grundführungsstile nach Reddin.....	19
Tabelle 2: Projektmerkmale	25
Tabelle 3: Zusammenhang zwischen der Motivation des Vorgesetzten und der Motivation seiner Mitarbeiter	55
Tabelle 4: Anforderungen an einen Projektleiter	60

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
et.al.	et altera
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.S.	im Sinne
MBE	Management by Exceptions
o.g.	oben genannte(n)
o.J.	ohne Jahresangabe
rd.	rund
S.	Seite(n)
sog.	sogenannte(n)
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

"Der richtige Weg der Mitarbeiterführung ist ein äußerst populäres Thema."¹

1.1 Ausgangsposition

Heutzutage sind neben dem betrieblichen Alltagsgeschäft verstärkt Projektarbeiten existent, bei welchen die Arbeit in Teams bzw. Gruppen vordergründig ist. Eine Projektarbeit wird innerhalb des (sog.) magischen Dreiecks zwischen Auftrag, der Projektgruppe, Spezialisten- bzw. Expertengruppe und der Projektleitung abgewickelt (s. Anlage 1).² Projektleitung bedeutet immer, eine Position wahrzunehmen, in welcher Führungsqualitäten verlangt werden.³ Obwohl die wissenschaftlichen Definitionen bei dem Führungsbegriff unterschiedlich ausfallen, besteht im unternehmerischen Kontext doch Einigkeit bezüglich der Begriffsauffassung und bedarf folglich keiner großartigen Reflexion: Führung in einem Unternehmen oder einer Organisation wird zumeist als zielgerichtetes Gestalten, aber auch als Steuerung und Überwachung verstanden.⁴

Bei der Frage allerdings, "wie" Führungsaufgaben wahrzunehmen sind, wie also die Führungsfunktion erfolgreich zu bewältigen ist, unterscheiden sich die Meinungen, Ratschläge, Konzepte und Techniken immens.⁵ Deshalb verbergen sich hinter dem allgemeinen Verständnis von Führung verschiedene Führungskonzepte- und Modelle. Allein in der Literatur findet sich eine hohe Vielzahl an Führungsstiltheorien.⁶ Jeder Führungsstil für sich, ist durch Vor- und Nachteile geprägt, wobei noch heute Unklarheit darüber besteht, welches dieser Führungskonzepte das geeignetste wäre. Noch vor rd. 30 Jahren war der autokratische Führungsstil hoch anerkannt und galt als effektiv.⁷ Seit den 90er Jahren findet eine verstärkte Zuwendung hin zu dem kooperativen Führungsstil

¹ Steinmann/Schreyögg 2000; S. 573.

² Vgl. Hinz 2008; S. 4.

³ Vgl. Hindel/Meier/Vlasan 2005; S. 16.

⁴ Vgl. Modlich o.J.; S. 1.

⁵ Vgl. Rohrhirsch 2011; S. 13.

⁶ Vgl. Modlich o.J.; S. 2.

⁷ Vgl. Glaesner 2009; S. 29.

statt. Dies hängt mit dem gestiegenen Qualifizierungsbedarf sowie dem erhöhten Anspruchsdenken der Mitarbeiter zusammen, weshalb sich die Anforderungen an die Koordination als auch die Motivationsfähigkeit erhöht haben und einer konsequenten, qualifizierten als auch effizienten Realisierung auf Seiten des Führenden bedürfen.⁸ "Immer wieder werden neue Führungsstile erfunden, immer wieder erscheinen neue Führungsratgeber mit großen Erfolgsversprechungen."⁹ Welcher Führungsstil sich durchgesetzt hat oder der bewährteste ist, konnte jedoch bis heute nicht geklärt werden: "Seit Jahrzehnten sind Management-Experten auf der Suche nach dem "besten" Führungsstil."¹⁰

Diese Forschungslücke allerdings, welche sowohl in Theorie als auch in der Praxis gegeben ist, erschwert den Zugang zu der Führung in Projekten. Folglich lässt sich für die Leitung von Projekten ebenfalls kein zu empfehlender Führungsstil vorfinden. Dieser Tatbestand gestaltet sich umso schwieriger, weil die Führung von Projektgruppen im Vergleich zu dem herkömmlichen Führungsverhalten zudem sehr stark durch die Besonderheiten der Projektarbeit dominiert wird.

1.2 Zielstellung

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht darin, die vorangegangene Forschungslücke zu schließen. Hiervon ausgehend wird geprüft, mit welchem der gegebenen Führungsstile ein Projekterfolg abgesichert werden kann. Aufgrund der Seitenbegrenzung ist es dem Autor nicht möglich, alle Konzepte vorzustellen bzw. einem Vergleich zu unterziehen. Deshalb werden zentrale Führungsstilkonzepte ausgewählt, entsprechend skizziert und geprüft, inwieweit der jeweils in den Publikationen examinierte Führungsstil Auswirkungen auf das Ergebnis einer Projektarbeit mit sich bringt. Zusammenfassend soll festgehalten werden, wie trotz der gegebenen Restriktionen durch die Arbeit in Projekten (im

⁸ Vgl. Hentze/Kammel/Lindert 1997, S. 15.

⁹ Steinmann/Schreyögg 2000; S. 573.

¹⁰ Grannemann o.J.

Gegensatz zur Ausübung einer Führungsposition im Unternehmen), ein erfolgreiches Gelingen für das Projekt sichergestellt werden kann. Hierfür soll als Resultat eine Art Anforderungsbeschreibung an die Projektleitung hervorgehen.

1.3 Methodik und Vorgehensweise

Um die aufgestellte Zielsetzung zu einem Ergebnis zu überführen, ist der eigentlichen Arbeit ein umfassendes Literaturstudium vorangestellt. Ausgehend von diesem Literaturfundus kann der Autor einen Überblick bezüglich der Führungsstiltheorien und der Besonderheiten der Führung in Projekten erhalten. Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Nach den einleitenden Worten in Kapitel eins, werden im zweiten Kapitel theoretische Grundlagen zum Thema "Führung" erarbeitet, um im Folgeverlauf mit einem einheitlichen Begriffsverständnis arbeiten zu können. Es werden zudem die Kernaufgaben der Führung vorgestellt, um später mögliche Abweichungen zu der Projektführung erkennen zu können. Weiterhin werden die zentralen Führungsstiltheorien vorgestellt. Anschließend werden im dritten Kapitel die Besonderheiten bei der Projektarbeit dargestellt. Wichtig ist insbesondere der Prozess der Teamfindung in einem Projekt, weil dieser nicht nur von der Führungskraft begleitet und unterstützt wird, sondern eine grundlegende Aufgabe bei der Führung von Projekten darstellt. Darauf aufbauend und ergänzend, werden die Führungsaufgaben in Projekten näher beschrieben. Abschließend werden die Unterschiede zu der Führung im Unternehmen (bspw. der Abteilungs- oder Fachbereichsführung) markiert. Hiervon ausgehend, kann im Kapitel vier der Vergleich von Führungsstilen durchgeführt und darauf aufbauend, im fünften Kapitel Handlungsempfehlungen für die betriebliche Projektpraxis erarbeitet werden. Die Arbeit endet im sechsten Kapitel mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick.

Verwiesen sei auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise, was bedeutet, dass sodann von dem Projektleiter oder -führer gesprochen wird, sowohl weibliche als auch männliche Führungskräfte angesprochen werden.

2 Theoretische Grundlagen: Führung

2.1 Führungsbegriff

Führung begreift sich als *Prozess* des „geführt werden, sich führen lassen und sich selbst führen“¹¹ und wird immer dann erforderlich, wenn mehrere Personen in der Gemeinschaft arbeitsteilig wirksam werden und sich die Forderung nach einem Koordinationsbedarf einstellt. Führung spielt sich stetig in Beziehungen ab¹², wobei der Führende bzw. die sog. Führungskraft durch einen Mitarbeiter gestellt wird, der wiederum anderen Mitarbeitern innerhalb der Organisation übergeordnet ist. Der Führende nimmt spezifische Aufgaben für das Unternehmen wahr. Sodann eine Führungskraft als Vorgesetzter tätig wird, hat sie das Weisungsrecht des Unternehmens vor Ort umzusetzen und Führungsfunktionen entsprechend gegenüber den nachgeordneten Stellen auszuführen. Allerdings orientieren sich Führende und Geführte an eigenen, subjektiven Konzepten, welche wiederum gruppenspezifisch als auch situationsabhängig sind.¹³

Dem betriebswirtschaftlichen Verständnis folgend, definiert sich Führung als Form der zielgerichteten, sozialen Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern in einem Unternehmen.¹⁴ Führung bedeutet nämlich zum einen, Menschen von einer Idee oder Aufgabe überzeugen zu können und sie, sodann notwendig, zu befähigen, dass sie diese Überzeugung in ein aktives Handeln transformieren.¹⁵ Deshalb heißt Führung auch, dass ständig Probleme in den sozialen Systemen zu lösen sind. Zum anderen ist mit der Verhaltensänderung der Tatbestand einer sozialen, zielorientierten Einflussnahme, um die gemeinsamen Aufgaben im Rahmen einer strukturierten Arbeitssituation erfüllen zu können.¹⁶ Die Zielsetzung von Führung ist infolgedessen auf die Erreichung der gemeinsamen

¹¹ Hentze/Kammel/Lindert 1997, S. 7.

¹² Vgl. Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 184.

¹³ Vgl. Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 184.

¹⁴ Vgl. Hentze/Kammel/Lindert 1997, S. 13; Rudow 2004; S. 319.

¹⁵ Vgl. Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 184.

¹⁶ Vgl. Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 184.

Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation gerichtet.¹⁷ Denn letztendlich soll die Führung dazu beitragen, dass eine große Leistung mit und von den Mitarbeitern erreicht wird.¹⁸ Demnach versucht die Führungskraft die Frage zu beantworten: "Was muss ich tun, damit mein Mitarbeiter etwas tut, von dem ich gern hätte, dass er es tut?"¹⁹ Im Grunde geht es also um die Motivation von Mitarbeitern. Diese stellt die Summe aller (auf Erfahrungen basierenden) Antriebe dar, welche das Individuum letztlich (durch äußere, bewusste Reize aber auch unbewusst wahrgenommene Stimuli) zu etwas bewegen.²⁰ Motivation von außen bzw. von anderen (durch die Führungskraft) wird dazu eingesetzt, um die Produktivität zu steigern, die Zufriedenheit zu erhöhen und Lust zu verschaffen, damit der Mitarbeiter gern in dem Unternehmen arbeitet.²¹

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Führungsprozess eine bipolare zielgerichtete Gestaltung, Lenkung, Überwachung und Entwicklung von Mitarbeitern beschreibt.²²

2.2 Kernaufgaben

Die Gesamtaufgabe des Führenden orientiert sich an unterschiedlichen Ebenen. Zum einen ist die sachbezogene Ebene, die sich aus der eigentlichen betrieblichen Aufgabe bzw. der unternehmerischen Zielsetzung ableitet, zu unterscheiden. Zum anderen muss die personelle Ebene differenziert werden, die wiederum auf den Mitarbeiter bezogen ist.²³

¹⁷ Vgl. Wunderer 1995; S. 667.

¹⁸ Vgl. Kupper 1991; S. 213.

¹⁹ Kupper 1991; S. 213.

²⁰ Vgl. Kupper 1991; S. 213.

²¹ Vgl. Kupper 1991; S. 234.

²² Vgl. Hentze/Kammel/Lindert 1997, S. 13; Modlich o.J.; S. 1.

²³ Vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub 2006, S. 10.

Daher differenziert Kolb 2010 folgende Führungsaufgaben:

Abbildung 1: Führungsaufgaben nach Kolb

Sachbezogene Führungsaufgaben	Leistungsbezogene Führungsaufgaben
Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> • Planen • Entscheiden • Organisieren • Kontrollieren Ergebnisse verantworten Zukunft gestalten Veränderungen anstoßen und verfolgen	Mitarbeiter: <ul style="list-style-type: none"> • Auswählen und einarbeiten • Informieren und kommunizieren • Delegieren, Ziele vereinbaren und beurteilen • Motivieren • Feedback geben • Fördern und entwickeln • Vorbild sein

Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Kolb 2010; S. 410.

Kolb 2010 betont zudem, dass die sachbezogenen Aufgaben weniger im Vordergrund stehen, als die zwischenmenschlichen Führungsaufgaben.²⁴ Andere Publikationen ergänzen die Kernaufgaben der Führung um eine dritte Ebene, die individuelle Ebene der Führungskraft.

Hieraus ableitend, erschließen sich drei grundlegende Funktions- bzw. Aufgabenbereiche, die seitens der Führungskraft zu bewältigen sind²⁵ und denen wiederum verschiedene Detailaufgaben untergeordnet sind:

- der *sachorientierte Funktionsbereich*, welcher die Verfolgung und Realisierung der unternehmerischen Ziele in den Vordergrund stellt und daher Tätigkeiten wie Situationsanalysen, Erarbeitung von Problemlösungen, Kontrollfunktionen und Delegationsaufgaben umfasst
 - Gesprächs- und Verhandlungstechniken

²⁴ Vgl. Kolb 2010; S. 410.

²⁵ Vgl. Oppermann-Weber 2006, S. 10ff.

- Problemanalysetechniken
 - Präsentationstechniken
 - Zeitmanagement
 - Delegationstechniken
-
- der *mitarbeiterorientierte Funktionsbereich*, bei welchem das Erkennen und Nutzen der Mitarbeiterbedürfnisse und -belange zentral ist; diese gilt es via Motivation, Anleitung und Beurteilung zu steuern
 - Auswahl und Einarbeitung von neuen Mitarbeitern
 - Mitarbeitersteuerung, -beurteilung und -förderung
 - Teamführung
 - Mitarbeitergesprächstechniken
-
- der *eigene Funktionsbereich*, der die Weiterentwicklung der eigenen Leitungsposition sowie die Profilierung über eigene Zielsetzungen und Personalentwicklungsmaßnahmen beinhaltet
 - eigene Fort- und Weiterbildung

Demnach nimmt eine Führungskraft, die entweder als Angestellte oder selbstständige Person in der Privatwirtschaft (bzw. Politik) tätig wird, hochqualifizierte Tätigkeiten mit umfassenden Führungsaufgaben wahr. Im Fokus steht hierbei das Verhalten der Führungskraft gegenüber ihren Untergebenen bzw. Kollegen, was allgemein als Führungsstil beschrieben wird. Dieser Begriff wird nachstehend erläutert.

2.3 Führungsstile und -modelle

2.3.1 Begriffserläuterung: Führungsstil

Der Begriff "*Führungsstil*" beschreibt die Art und Weise wie die Interaktion zwischen zwei oder mehreren beteiligten Personen, zumeist zwischen einem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern, gestaltet wird.²⁶ Es geht um die Steuerung und Bewegung zu richtigen bzw. wünschenswerten Verhaltensweisen durch den Vorgesetzten. Ein Führungsstil selbst kennzeichnet sich als ein gleichbleibendes Verhalten bzw. eine stete Verhaltensweise der Führungskraft, welche dauerhaft und in bestimmten Situationen von einem Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern ausgeübt wird und auf einem bestimmten Menschenbild basiert.²⁷ "Unter dem Führungsstil ist eine bestimmte Grundeinstellung des Führenden zu verstehen, abhängig von dessen Menschenbild und Persönlichkeit."²⁸ Die Herausbildung des Führungsstils ist personenbedingt und daher unterschiedlich von Führungskraft zu Führungskraft. Sie resultiert aus den gemachten Vorerfahrungen, welche die jeweilige Person mit anderen Führungsstilen gemacht hat und wird im Verlauf durch Führungskräfte Trainings- und Schulungen geformt. Betont werden muss daher, dass ein Führungsstil, der von einer Person verwendet wird, als Reflexion der erlebten Vorerfahrungen zu sehen ist. Das von anderen dargebotene Führungsverhalten bestimmt gemeinsam mit den gegebenen charakterlichen Anlagen den persönlichen Führungsstil.²⁹ Daher kann der Führungsstil durch Führungstrainings oder weitere Beiträge zur Verhaltensbeeinflussung nur überdeckt bzw. nach außen hin geändert werden.³⁰

Das *Führungsverhalten* ist vom Führungsstil abzugrenzen. Dieses orientiert sich zwar am Führungsstil, ist jedoch aufgaben- bzw. situationsgebunden zu sehen.³¹ Der Führungsstil ist folglich gleichbleibend, aber das

²⁶ Vgl. Glaesner 2009; S. 28.

²⁷ Vgl. Jenny 2005; S. 245; Zielke o.J.

²⁸ Wolthuis 2000.

²⁹ Vgl. Zielke o.J.

³⁰ Vgl. Zielke o.J.

³¹ Vgl. o.V. 2006: Psychologische Begriffsbestimmung: Führungsverhalten.

Führungsverhalten, verstanden als konkretes Handeln in einer Situation, kann unterschiedlich ausfallen. Aus Sicht der Mitarbeiter wird daher häufig das Führungsverhalten als Führungsstil wahrgenommen.³²

In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Führungsstiltheorien.³³ Als klassische Einteilung wird auf den eindimensionalen, zweidimensionalen und dreidimensionalen Führungsstil verwiesen. Die hierunter fallenden Modelle können aufgrund der vorgegebenen Restriktion des Umfangs dieser Arbeit nicht vollständig vorgestellt werden. Deshalb werden die Führungsstilmodelle nachstehend so ausgewählt, dass eine gegenseitige inhaltliche Abgrenzung dennoch gewahrt werden kann.

2.3.2 Eindimensionale Führungsstile

Die vier Hauptansätze des eindimensionalen Führungsstils reichen von dem klassischen Basismodell nach Kurt Lewin, welcher Führungsstile nach den Eigenschaften autoritär, kooperativ und laissez-faire kategorisiert, über Tannenbaum und Schmidt, welche das Führungskontinuum von autoritär bis demokratisch begreifen. Weiterhin sind in diesem Kontext die transaktionale sowie transformative Führung nach Bass zu unterscheiden, sowie die mitarbeitertypen-bezogenen Führungsstile von Horst Joachim Rahn (s. Anlage 2).

Zunächst werden die GRUNDFORMEN NACH LEWIN kurz skizziert, weil die Mehrheit der im Verlauf hervorgehenden Führungsstilkonzepte (u.a. das von Tannenbaum und Schmidt) darauf aufbauen.³⁴ Zudem ist der Ansatz von Lewin das bekannteste Führungsstilmodell.³⁵ Der *autoritäre Führungsstil* ist dadurch gekennzeichnet, dass die Führungskraft sämtliche Entscheidungen allein trifft, ohne die Mitarbeiter anzuhören bzw. einzubinden. Diese werden als Untergebene bzw. Befehlsempfänger betrachtet, weshalb sie sich den

³² Vgl. Kempel/Höglinger 2002; S. 363.

³³ Vgl. Modlich o.J.; S. 2.

³⁴ Vgl. Neuberger 2002; S. 493.

³⁵ Vgl. Grannemann 2011.

Vorgaben und Entscheidungen des Vorgesetzten zu fügen haben. Ebenso sind sie einer ständigen Kontrolle ausgesetzt.³⁶ Dagegen ist eine Führungskraft, die *kooperativ* führt, darauf bedacht, die Unternehmensziele unter Wahrung der Mitarbeiterzufriedenheit bestmöglich zu realisieren.³⁷ Vor diesem Hintergrund liegt eine partnerschaftliche Anleitung der Mitarbeiter vor. Dies impliziert eine gemeinsame Erarbeitung der Zielvorgaben unter Nutzung des Wissens, der Erfahrungen und Kompetenzen der jeweiligen Mitarbeiter. Der *Laissez-faire-Stil* kennzeichnet sich durch Nichtführung³⁸; d.h. die Führungskraft, welche diesem Stil folgt, kümmert sich weder um die Mitarbeiter noch um deren Ziele, Pläne und Verwirklichung dieser. Mehrheitlich wird dieser seitens der Literatur nicht als Führungsstil verstanden.

Neben den beiden von Lewin markierten Idealtypen der autoritären und kooperativen Führung, welche selten in dieser reinen Form auftreten³⁹, weisen *Tannenbaum und Schmidt* nach, dass zwischen diesen beiden Polen eine ganze Vielzahl von Modifikationen möglich sind. Aus diesen resultieren neue Führungsstile, wie die nachstehende Abbildung aufzeigt.

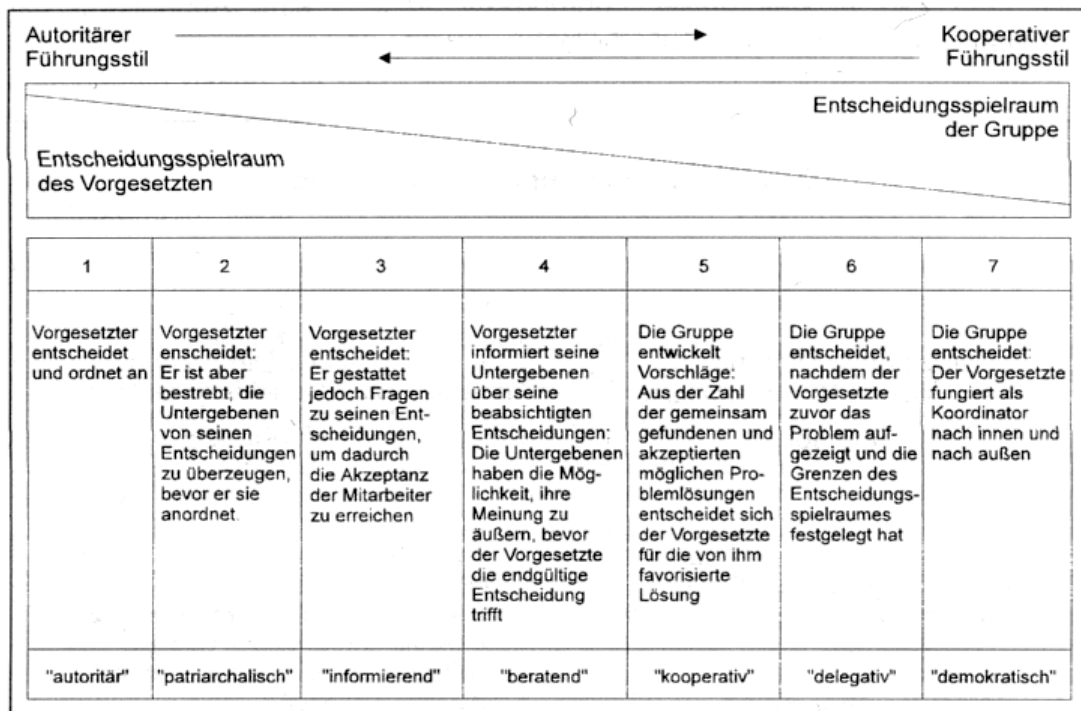
³⁶ Vgl. Hentze./Kammel./Lindert 1997, S. 255.

³⁷ Vgl. Oppermann-Weber 2006; S. 19.

³⁸ Vgl. Henn 2009; S. 65.

³⁹ Vgl. Wolthuis 2000.

Abbildung 2: Das Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt



Quelle: Wolthuis 2000.

Deutlich ist, dass sich mit Zunahme des Entscheidungsspielraums der Gruppe, die Mitarbeiterorientierung und folglich die Integration der Mitarbeiter innerhalb der Führung erhöht.

Weiters soll der *Führungsstil nach Bass* vorgestellt werden. Dieser stand lange Zeit im Fokus der Forschung. In den 80er Jahren kam es bei der Erforschung der Führungsdimensionen zu einer neuen Schwerpunktsetzung, die sich von den rein funktionalen Gestaltungsparametern bei der Vorgesetzten-Mitarbeiterbeziehung in die Richtung der emotionalen Führungsbeeinflussung bewegte.⁴⁰ In diesem Zusammenhang legten Bass und Avolio ein faktoranalytisches Erhebungsinstrument vor, welches zwischen der transformationalen und transaktionalen Führung, ausgeprägt in sieben Subdimensionen, differenziert.⁴¹ Folglich ordnet sich der Führungsstil nach

⁴⁰ Vgl. Geyer/Steyrer 1998; S. 378.

⁴¹ Vgl. Geyer/Steyrer 1998; S. 378.

Bass in die Kategorien des transformationalen, transaktionalen und Laissez-faire-Stils ein.

Bei dem *transformationalen Führungsstil* wird eine Führungskraft durch den Vertrauensgewinn bei ihren Mitarbeitern zum Vorbild, weil sie Ziele und Pläne aufstellt, sich für Neuerungen engagiert und neue Handlungsoptionen aufzeigt, als Mentor tätig wird und ihre Mitarbeiter zur Potentialnutzung motiviert.⁴² Die Mitarbeiter werden durch die Führungskraft dazu bewegt, sich für höhere, intrinsische Ziele zu engagieren, welche über ihre Eigeninteressen hinaus gehen. Repräsentiert wird die transformationale Führung durch vier Skalen⁴³:

- Charisma steht bezeichnend für den Grad des Vertrauens sowie Respekts gegenüber der Führungskraft
- inspirierende Motivation: Zukunftsvisionen der Führungskraft, Emotionalisierung und Aktivierung der Mitarbeiter
- intellektuelle Stimulierung: Führung zielt auf das Aufbrechen festgefahrener Denkmuster ab und fördert innovatives Verhalten
- individuelle Wertschätzung: Eingehen auf die Einzelperson und Bereitstellen von Hilfe und Anleitungen innerhalb des Arbeitsprozesses

Dagegen bauen Führungskräfte, welche dem *transaktionalen Führungsstil* folgen, zu ihren Mitarbeitern ein Verhältnis des Gebens und Nehmens auf. Geführte werden hier dazu veranlasst, Ziele zu erfüllen, allerdings nur im Austausch für Vorteile bzw. Belohnungen.⁴⁴ Der Appell wird an das Eigeninteresse der Mitarbeiter gerichtet, es werden Verantwortungsbereiche aufgezeigt, für Leistungen belohnt und bei Zielverfehlungen bestraft.⁴⁵ Diese setzt sich aus zwei Skalen zusammen⁴⁶:

- bedingte Belohnung: positiv oder negativ, je nach Zielerreichungsgrad

⁴² Vgl. Henn 2009; S. 64.

⁴³ Vgl. Geyer/Steyrer 1998; S. 379.

⁴⁴ Vgl. Geyer/Steyrer 1998; S. 378.

⁴⁵ Vgl. Henn 2009; S. 64.

⁴⁶ Vgl. Geyer/Steyrer 1998; S. 379.

- Management by Exceptions (MBE) gibt an, ob die Führungskraft nur in den Arbeitsprozess eingreift, sodann Abweichungen passiert sind oder ob sie ausschließlich den Status quo aufrecht erhalten möchte

Die siebte Dimension wird durch den Faktor der Laissez-faire Führung thematisiert. Bei dieser geht es, wie bereits erwähnt, darum, inwieweit sich die Führungskraft nicht um Resultate kümmert und keine Anweisungen gibt.

Diese Führungsstile wurden u.a. von Blake und Mouton mit dem zweidimensionalen Führungsstil und von Blanchard, aber auch dem Kontingenzmodell nach Reddin durch den dreidimensionalen Führungsstil weiterentwickelt. Diese Führungsdimensionen werden im Folgenden kurz vorgestellt.

2.3.3 Zweidimensionaler Führungsstil nach Blake und Mouton

Zu den zweidimensionalen Konzepten zählen die Ohio-Verhaltensdimensionen nach Hersey und Blanchard 1996 sowie das Group-Dynamics-Konzept nach Cartwright und Zander 1968 und das Verhaltensgitter (sog. Managerial Grid) von Blake und Mouton 1985, 1992.⁴⁷ Alle Konzepte arbeiten grundsätzlich mit der gleichen Klassifikation von auftretenden Verhaltensweisen der Führungskräfte.⁴⁸ Im Folgenden sei ausführlicher auf das Managerial Grid Modell eingegangen.

Das *Führungsverhalten* eines Vorgesetzten wird *nach Blake und Mouton* von zwei Dimensionen bestimmt, die voneinander unabhängig sind - die Interessen für die Aufgaben und Ziele und die Interessen der Mitarbeiter (Personen). Diese zwei Verhaltensdimensionen werden konkret als "concern for people" (Personenorientierung) und "concern for production" (Aufgabenorientierung)

⁴⁷ Vgl. Bühner 2005; S. 278.

⁴⁸ Vgl. Bühner 2005; S. 279.

benannt und auf einer neunstufigen Skale abgebildet.⁴⁹ Demnach versucht das Modell, den Menschen zum einen und die Arbeit zum anderen innerhalb der Führung zu integrieren. Blake und Mouton haben insgesamt 81 Führungsstile herausgearbeitet, die sich zwischen den beiden Dimensionen bewegen. Von diesen können wiederum fünf Basis-Führungsstile bzw. Führungsstile, die eine eigenständige Bedeutung erhalten haben, herausgestellt werden.⁵⁰ In einem Koordinatensystem (bzw. Verhaltensgitter) stellen Blake und Mouton, mit Ziffern benannte Punkte die fünf Grundrichtungen des Führungsverhaltens dar (s. Abb. 3).

Die *Leistungsorientierung* (s. Abb. 3, 9.1) gilt als extreme Ausprägung, weil die Führungskraft ihre Mitarbeiter ausschließlich an harten Fakten (u.a. der Produktivität und den Sachergebnissen) misst. Hierdurch dient der Mitarbeiter lediglich als Mittel zum Zweck.⁵¹ Deshalb kann bei einer ausschließlichen Leistungsorientierung von einem uneingeschränkt autoritären Führungsstil ausgegangen werden. Der Gegenpol wird durch die *Mitarbeiterorientierung* gestellt (s. Abb. 3, 1.9). Sodann diese vorliegt, steht der Mensch im Mittelpunkt. "Hauptsache, die Mitarbeiter sind zufrieden und es herrscht ein angenehmes Betriebsklima. Dann stimmen die Ergebnisse schon von selbst."⁵² Beide Dimensionen stellen Extremformen dar, werden jedoch in der Praxis von einem Vorgesetzten mehr oder minder stark verfolgt.⁵³ Neben diesen beiden Extremen sind drei weitere grundlegende Führungsstile existent, wie die nachstehende Abbildung verdeutlicht:

⁴⁹ Vgl. Bühner 2005; S. 279.

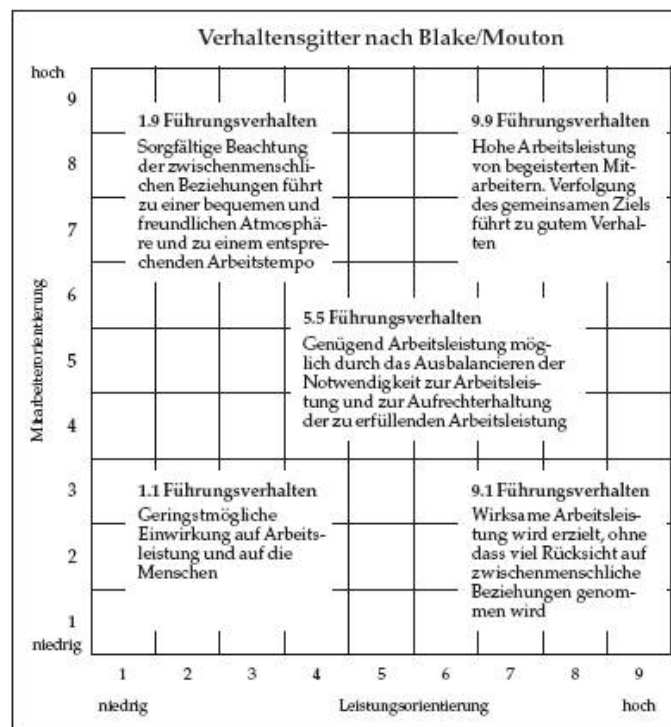
⁵⁰ Vgl. Führungswissen für Vorgesetzte (Hrsg.): Führungsstil: Auf die richtige Einstellung kommt es an.

⁵¹ Vgl. Führungswissen für Vorgesetzte (Hrsg.): Führungsstil: Auf die richtige Einstellung kommt es an.

⁵² Führungswissen für Vorgesetzte (Hrsg.): Führungsstil: Auf die richtige Einstellung kommt es an.

⁵³ Vgl. Jenny 2005; S. 243.

Abbildung 3: Das Verhaltensgitter nach Blake und Mouton, 1968



Quelle: Führungswissen für Vorgesetzte (Hrsg.): Führungsstil: Auf die richtige Einstellung kommt es an; http://www.vorgesetzter.de/uploads/RTEmagicC_6f9fe2c0a3.jpg.jpg; abgerufen am: 20.08.2011.

Der entsprechende Führungsstil wird, trotz der aufgezeigten zwei Extremformen zwischen autoritärer und streng mitarbeiterbezogener Führung, nicht durch den Laissez-Faire Stil (1.1) geprägt, sondern vielmehr sehen Blake und Mouton das optimale Führungsverhalten als gleichberechtigte Berücksichtigung beider Dimensionen an (9.9). Hierbei kann auch von dem sog. "Human Touch" gesprochen werden, bei dem die Qualität der Zusammenarbeit vordergründig ist.⁵⁴ Der Vorgesetzte ist bei diesem Optimalstil der Führung darauf bedacht, anspruchsvolle, sachorientierte Ziele vorzugeben und zu realisieren. Dies gelingt ihm durch eine persönliche und aufgabenbezogene Motivation seiner Mitarbeiter. Hierfür gestattet er hinreichende Handlungsspielräume und fördert

⁵⁴ Vgl. Führungswissen für Vorgesetzte (Hrsg.): Führungsstil: Auf die richtige Einstellung kommt es an.

zudem die Kreativität. Dennoch besteht er auf eine klare Ausrichtung der Unternehmensziele.⁵⁵ Sodann weniger auf die Qualität der Zusammenarbeit und der Ergebnisse geachtet wird, markieren Blake und Mouton gleichfalls den kooperativen Führungsstil (5.5), bei welchem der Vorgesetzte einen Kompromiss zwischen der Mitarbeiter- sowie Aufgabenorientierung anstrebt.⁵⁶

2.3.4 Dreidimensionaler Führungsstil nach Blanchard und Zigami

Der dreidimensionale Führungsstil baut auf dem Grundgedanken des situativen Führens auf. Die Grundlagen der *situationsbezogenen Führung* (situational leadership) wurden von P. Hersey und Kenneth H. Blanchard erarbeitet und über die Jahre hinweg weiterentwickelt, als auch in der Praxis erprobt.

Heute wird auch von dem Kontingenzmodell bzw. von der *3-D-Theorie nach Reddin* (1970, Managerial Effectiveness, 1987 How to Make Management Style More Effective) gesprochen. Das Kontingenzmodell geht auf die Ohio-Studien zurück und erweitert das Managerial Grid von Blake und Mouton um eine dritte Dimension, die Effektivitätsdimension.⁵⁷ Reddin argumentiert bei seinem Modell mit drei Faktoren - dem Führungsstil, der Situation und der Effektivität. Diese stellt er als dreidimensionales Modell dar.

Reddins Theorie geht von der Erkenntnis aus, dass grundsätzlich kein richtiger Führungsstil gegeben ist.⁵⁸ Vielmehr erfordert die jeweilige Situation ein anderes Führungsverhalten. Die Situation umfasst sowohl die geführten Personen, aber ebenso die gegebenen Normen, Werte als auch Regelungen in dem Unternehmen sowie den gesellschaftlichen Rahmen.⁵⁹ Die Grundlage des situationsbezogenen Führens bildet "das Ausmaß an direkter Führung (aufgabenbezogenes Verhalten), das eine Führungskraft in einer gegebenen Situation aufbringen muss sowie das Reifenniveau der Mitarbeiter oder der

⁵⁵ Vgl. Jenny 2005; S. 245.

⁵⁶ Vgl. Jenny 2005; S. 244.

⁵⁷ Vgl. Hentze et al 2005; S. 289.

⁵⁸ Vgl. Birker 1997; o.V.: Ein- und mehrdimensionale Führungsmodelle.

⁵⁹ Vgl. o.V. 2006: Psychologische Begriffsbestimmung: Führungsverhalten.

Gruppe."⁶⁰ Zunächst muss die Führungskraft den Ist-Zustand bzw. dessen Reifegrad (Selbstständigkeitsgrad) des Mitarbeiters einschätzen, um hiervon ausgehend den entsprechenden Führungsstil anwenden zu können. Dies bedeutet, dass je nach Situation mit einem unterschiedlichen Führungsstil geführt wird.⁶¹ Situative Führung erfordert daher von der Führungskraft ein hohes Maß an analytischen und diagnostischen Kompetenzen und parallel die Fähigkeit, unterschiedliche Führungsstile einsetzen zu können.⁶²

Hieraus erschließen sich vier Grund- bzw. Basisstile der Führung, die allerdings in jeweils unterschiedlichen Bedingungen verschieden effizient ausfallen. Zu den genannten Bedingungen, welche diese vier Stile beeinflussen, zählen die Arbeitsanforderungen, aber ebenso der Führungsstil des vorgelagerten Vorgesetzten, die Kollegen, Mitarbeiter und die Organisationsstruktur- sowie Kultur.⁶³ Die Führungsperson muss drei zentrale Eigenschaften aufweisen. Einerseits muss sie ein gutes Situationsgefühl besitzen, andererseits ihren Führungsstil anpassen können und als drittes die Fähigkeit besitzen, Situationen nicht als gegeben hinzunehmen, sondern diese zu verändern.⁶⁴

Insgesamt gehen also zwölf Führungsstile auf Reddin zurück, wie die folgende Abbildung verdeutlicht:

⁶⁰ Grannemann 2011.

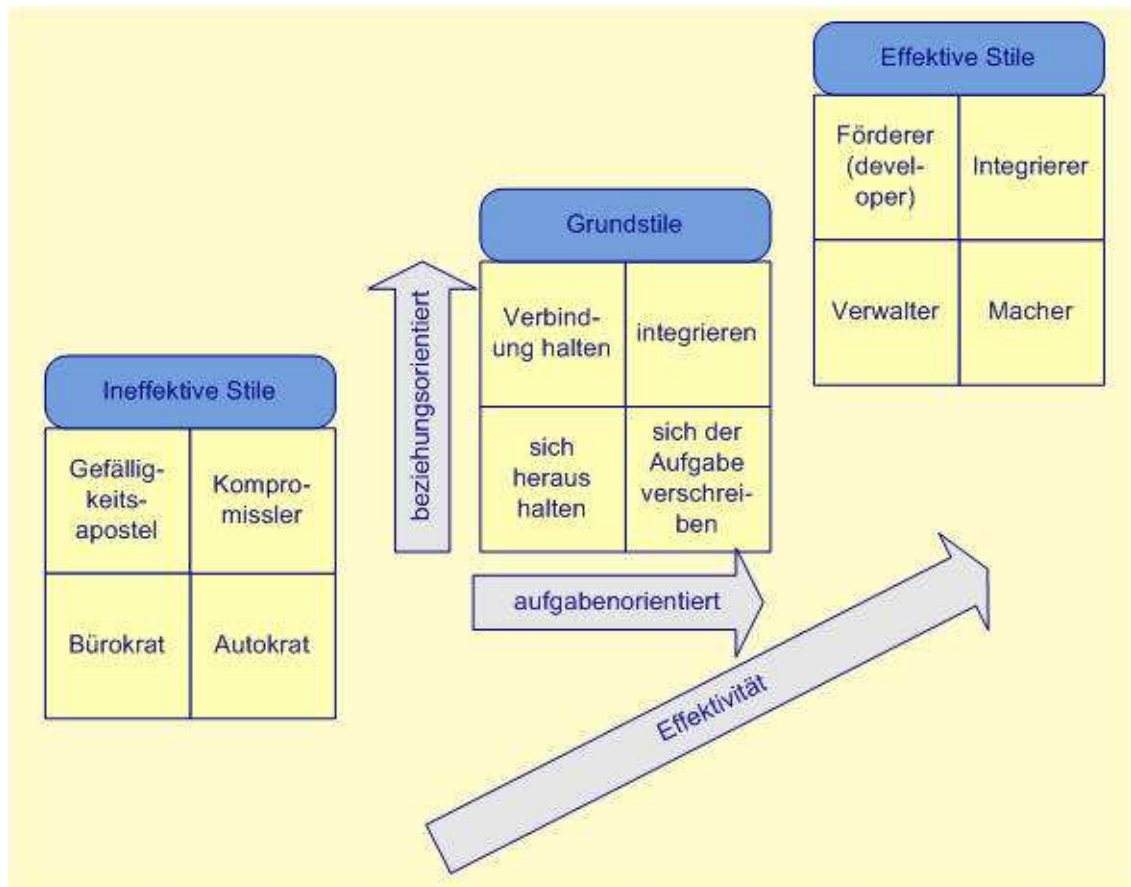
⁶¹ Vgl. Grannemann 2011.

⁶² Vgl. Grannemann 2011.

⁶³ Vgl. Hentze et al 2005; S. 289f.; Birker 1997; o.V.: Ein- und mehrdimensionale Führungsmodelle.

⁶⁴ Vgl. Hentze et al 2005; S. 290.

Abbildung 4: Das 3-D-Modell nach Reddin



Quelle: o.V.: Ein- und mehrdimensionale Führungsmodelle

Zum einen sind vier Grundstile nach Reddin gegeben⁶⁵:

1. Führungsstil: sich heraushalten (separated) - Verfahrensstil: Die Führungskraft ist verfahrensorientiert, was bedeutet, sie ist primär methodenorientiert. Sie bevorzugt stabile Situationen.
2. Führungsstil: sich Aufgaben widmen (dedicated) - Aufgabenstil: Die Führungskraft ist leistungs- sowie produktivitätsorientiert.
3. Führungsstil: in Verbindung bleiben (related) - Beziehungsstil: Die Führungskraft betont gute zwischenmenschlich geprägte Beziehungen. Sie berücksichtigt Mitarbeiterbedürfnisse.

⁶⁵ Vgl. Hentze et al 2005; S. 289ff.; Birker 1997; o.V.: Ein- und mehrdimensionale Führungsmodelle.

4. Führungsstil: integrieren (integrated) - Integrationsstil: Die Führungskraft strebt nach gleicher Gewichtung von Aufgaben- und Mitarbeiterzielen.

Wie die Abbildung (Abb. 4) verdeutlicht, ergeben sich aus den vier Grundformen der Führungsstile vier ineffektive und vier effiziente Führungsstile, welche nachstehend tabellarisch zusammengefasst sind.

Tabelle 1: Die Weiterentwicklung der vier Grundführungsstile nach Reddin

INEFFEKTIVE FÜHRUNGSSTILE	EFFEKTIVE FÜHRUNGSSTILE
<p>1. Bürokrat</p> <p>Die Führungskraft erledigt die Aufgaben nach Vorschrift, mit schlechten Arbeitsergebnissen, ohne Verantwortung und Engagement. Vielmehr behindert sie andere. Der sog. Kneifer wendet Regeln in Situationen an, wo eine flexible Anpassung erforderlich wäre.</p>	<p>1. Verwalter</p> <p>Die Führungskraft beherrscht Routineprozesse, durch Regelbeachtung und eine straffe Organisation. Sie besteht auf die Einhaltung von Regeln und Vorschriften. Sie ist zuverlässig, hält den Betrieb aufrecht, ist selbstbeherrscht, gerecht und fair.</p>
<p>2. Gefälligkeitsapostel</p> <p>Die Führungskraft glaubt, dass eine hohe Zufriedenheit bei den Mitarbeitern zu einer höheren Leistung führt. Ineffektive Ausprägung des Beziehungsstils ist gegeben. Konflikte werden umgangen/vermieden, wenig Interesse an Arbeitsergebnissen, wenig Kontrolle. Die Führungskraft ist herzlich und freundlich, will geliebt werden und vermeidet daher klare Anleitungen. Die Aufgabenerfüllung wird vernachlässigt.</p>	<p>2. Förderer</p> <p>Die Führungskraft setzt sich für die Förderungen der Begabungen anderer ein. Der Förderer delegiert Aufgaben situationsentsprechend. Sie hört zu und versteht die anderen, arbeitet gut und kooperativ; es besteht ein gegenseitiges Vertrauen. Über die Mitarbeiterentwicklung erwartet die Führungskraft langfristig eine verbesserte Aufgabenerfüllung.</p>
<p>3. Autokrat</p> <p>Ineffektive Ausprägung des Aufgabenstils. Der Autokrat setzt seine Amtsautorität ein. Die Führungskraft fordert Gehorsam, unterdrückt schwellende oder gegebene Konflikte, entscheidet allein und überfordert seine Mitarbeiter. Sie ist ungeliebt und gefürchtet.</p>	<p>3. Macher</p> <p>Die Führungskraft setzt anspruchsvolle, aber realistische Ziele. Sie ist entscheidungsfreudig, dynamisch, fleißig, engagiert, führt Dinge zu Ende, ist kosten-, umsatz-, gewinnbewusst, erzielt Ergebnisse und überzeugt durch Expertenwissen.</p>

<p>4. Kompromissler</p> <p>Die Führungskraft ist widersprüchlich und entscheidungsscheu. Die vermeintliche Integration verkommt zu "faulen" Kompromissen bzw. versucht, es allen recht zu machen. Konfrontationen werden vermieden.</p>	<p>4. Integrierer</p> <p>Die Führungskraft setzt ihr Mitspracherecht der Situation entsprechend ein, fällt Entscheidungen mit der Gruppe, weckt Engagement, um Ziele zu erreichen, fördert hohe Leistungen (zielorientierte Mitarbeitermotivation), koordiniert andere in ihren jeweiligen Tätigkeiten. Es liegt ein kooperativer Führungsstil vor.</p>
--	--

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Hentze et al 2005; S. 290f.; .o.V.: Ein- und mehrdimensionale Führungsmodelle.

Das Modell von Reddin wurde von Hersey und Blanchard Ende der 60er Jahre zu dem Modell der situativen Führung weiterentwickelt und basiert auf drei Führungsdimensionen.⁶⁶ Neben dem aufgaben- und beziehungsorientierten Führungsverhalten tritt der Bereitschaftsgrad hinzu. Dieser situative Faktor beschreibt das Ausmaß der Bereitschaft der geführten Mitarbeiter, ein aufgaben-, ziel- oder funktionsfähiges Leistungsverhalten zu verfolgen.⁶⁷ Der Bereitschaftsgrad stellt keine Persönlichkeitsvariable dar, sondern definiert das Ausmaß, nach welchem die Mitarbeiter fähig und bereitwillig sind, um eine geforderte Aufgabe erfüllen zu können.⁶⁸ Folglich bestimmt auch der Reifegrad des Mitarbeiters den erforderlichen Führungsstil.⁶⁹ Gegensätzlich zu Reddin 1970, betrachten Hersey und Blanchard die Effektivitätskomponente nur in Abhängigkeit zum Bereitschaftsgrad, weshalb in ihrem Modell die Geführten das Führungsverhalten bestimmen (s. Anlage 3).

Im nächsten Kapitel soll nunmehr auf das Führungsverhalten in Projekten eingegangen werden und im Verlauf das Optimum des jeweiligen Führungsstils in Projekten erarbeitet werden.

⁶⁶ Vgl. Hentze et al 2005; S. 294.

⁶⁷ Vgl. Hentze et al 2005; S. 294.

⁶⁸ Vgl. Hentze et al 2005; S. 294.

⁶⁹ Vgl. o.V.: Führungsstile.

3 Führung in Projekten

Bevor auf die Führungsperson in Projekten und deren Aufgabenspektrum eingegangen wird, bedarf es zunächst der Herausstellung der Besonderheiten von Projekten. Hieran anknüpfend erschließen sich dann die unterschiedlichen Aufgaben von Projekten.

3.1 Besonderheiten von Projekten

Projekte sind *zeitlich* begrenzte Vorhaben.⁷⁰ Dies bedeutet, dass ein Projekt einen definierten Start (den Startzeitpunkt bzw. den Projektstart, initiiert als sog. Kick-Off-Meeting) und ein vorbestimmtes Ende (den sog. Endzeitpunkt bzw. das Projektende), hat.⁷¹

Deshalb umfasst ein Projekt "eine in sich geschlossene Einheit von Tätigkeiten"⁷², mit definierten inhaltlichen sowie terminlich festgeschriebenen Kosten-/Wirtschaftlichkeitszielen.⁷³ Zumeist geht es in einem Projekt darum, dass bereichsübergreifende Facharbeiter für ein gemeinsames Ziel eintreten bzw. zusammenarbeiten, um hieraus einen wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen bzw. den Auftraggeber zu erhalten.⁷⁴ Die Erreichung der gesetzten Projektziele bzw. der Projektfortschritt wird an sog. *Meilensteinen* gemessen, welche in wichtige und eher unwichtige Meilensteine klassifiziert werden können.⁷⁵

Je nach PROJEKTORGANISATIONSFORM begleiten die Projektmitarbeiter das Projekt in unterschiedlichem Maß. Bei einer *reinen Projektorganisation* wird entsprechend einer (meist mehrjährigen) Projektdauer eine eigene

⁷⁰ Vgl. Scheuring 2002; S. 17.

⁷¹ Vgl. Jenny 2005; S. 248; Hindel/Meier/Vlasan 2005; S. 1.

⁷² Hindel/Meier/Vlasan 2005; S. 1.

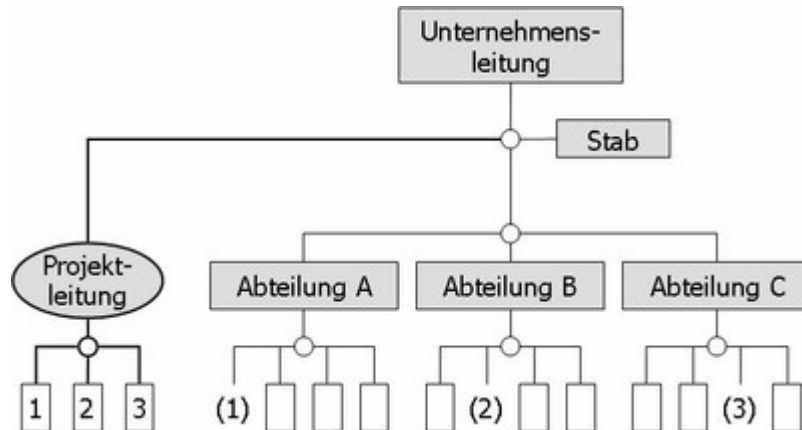
⁷³ Vgl. Scheuring 2002; S. 17.

⁷⁴ Vgl. Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 190.

⁷⁵ Vgl. Hindel/Meier/Vlasan 2005; S. 2.

Organisationseinheit gebildet.⁷⁶ Hierfür werden die Mitarbeiter aus ihren bisherigen Arbeitsbereichen ausgegliedert und dem jeweiligen Projektleiter gemäß der Vorhabensdauer unterstellt.

Abbildung 5: Die reine Projektorganisation



Quelle: Strahringer 2011.

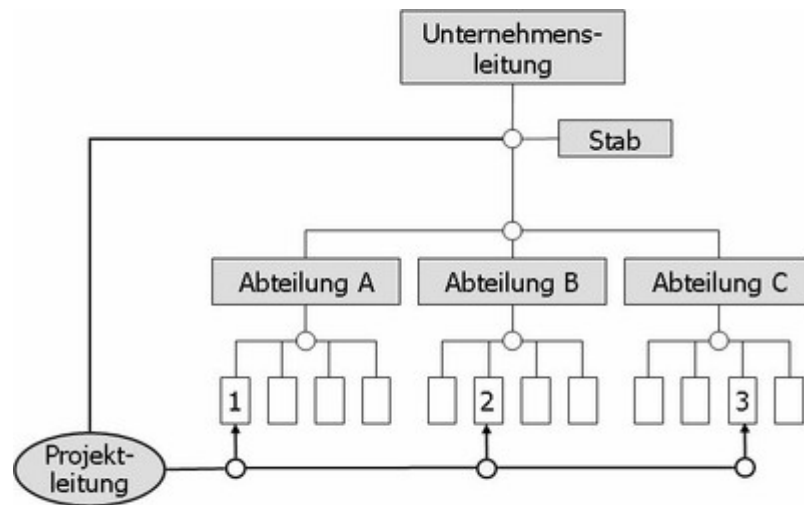
Diese Projektvariante erscheint nur dann geeignet, wenn von allen Beteiligten die volle Arbeitskraft erforderlich ist. Die Wiedereingliederung der Mitarbeiter nach Projektbeendigung ist bei dieser Form sehr problematisch und ruft Unsicherheiten hervor.⁷⁷ Die eher häufigste Anwendungsform ist in der *Matrix-Projektorganisation* zu finden. Hierbei besteht eine dauerhafte Primärorganisationsdimension neben einer temporären Projektorganisationseinheit.⁷⁸

⁷⁶ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2011; S. 429.

⁷⁷ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2011; S. 429.

⁷⁸ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2011; S. 430.

Abbildung 6: Die Matrix-Projektorganisation

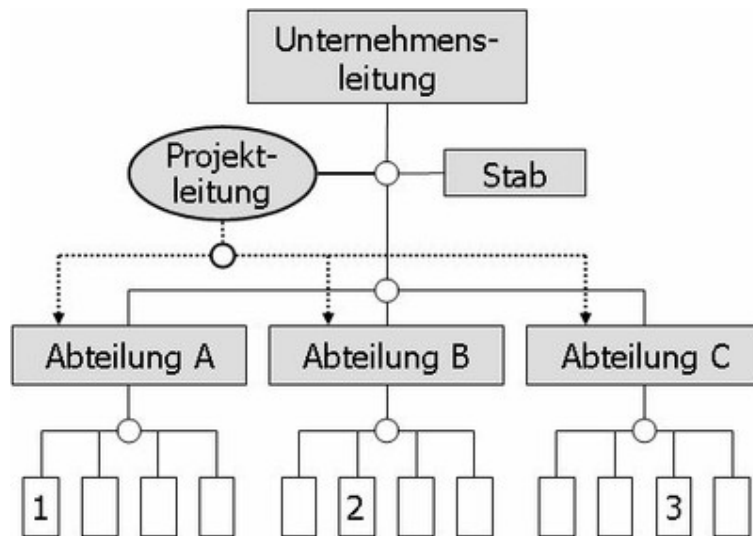


Quelle: Strahringer 2011.

Sodann Mitarbeiter neben der Projektarbeit ihrem Anstellungsverhältnis entsprechend ihre Arbeit wahrnehmen, werden diese nach Projektbeendigung weitestgehend nahtlos ihrer bisherigen Tätigkeit nachgehen. Folglich stellt ein Projektteam eine *temporäre Organisationsform* dar.⁷⁹ Eine weitere denkbare, aber in der Praxis eher unübliche Form ist die der *Stabs-Projektorganisation*. Bei dieser verbleiben die Mitarbeiter in ihrer bisherigen Funktion in der Linienorganisation und der Projektleiter ist über die Stabsstelle gegenüber diesen angebunden.

⁷⁹ Vgl. Kupper 1991; S. 239.

Abbildung 7: Die Stabs-Projektorganisation



Quelle: Strahringer 2011.

Neben der Organisationsform ist ein weiteres Merkmal, dass Projekte eine zumindest teilweise *einmalige und innovative Aufgabenstellung*, die einen hohen Komplexitätsgrad und gewissen Umfang aufweist, verfolgen.⁸⁰ Möglich ist die Konstellation, dass ein Projekt aus mehreren Teilprojekten besteht, welche einem Gesamtprojekt(-ziel) folgen. Derartige Teilprojekte können von einem Kunden oder mehreren externen Unternehmen abgewickelt werden. "Je mehr Parteien involviert sind, desto komplexer wird das Projekt."⁸¹

Weitere Besonderheiten von Projekten erschließen sich aus den Projektmanagementmethoden, wie z.B. das regelmäßige Stattfinden von Projektsitzungen. Die nachstehende Übersicht gewährt einen zusammenfassenden Überblick über die weiteren Besonderheiten in einem Projekt. Hintergrund der gewählten Darstellung ist, dass in der Praxis Projekte

⁸⁰ Vgl. Scheuring 2002; S. 17.

⁸¹ Hindel/Meier/Vlasan 2005; S. 2.

häufig über die Charakteristika, der mit den Projekten zu bewältigenden Aufgaben bzw. Problemen, definiert werden.

Tabelle 2: Projektmerkmale

PROBLEM/AUGABENSTELLUNG	PROJEKT
mit den typischen Merkmalen:	Einmaliger Prozess mit einem festgelegten Start- und Endtermin, zur Erreichung definierter Ziele mit:
neuartig	
komplex	begrenzten Ressourcen
(abteilungs-)übergreifend	eigenständigen Hierarchien
arbeitsteilig	eigenständigen Normen, Wertevorstellungen, Einstellungen, welche das Verhalten von allen Projektteammitgliedern prägen
aufwendig	
dringlich	
strategisch bedeutsam	
außergewöhnlich	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Pfetzling/Rohde 2009; S. 21.

Deutlich wird, dass eine Projektarbeit aufgrund der gegebenen Pluralität der Mitwirkenden eine interdisziplinäre Arbeit in einem *Team* erfordert.⁸² Projektteams stellen besonders geartete Arbeitsgruppen dar, die zumeist neben einer bestehenden Hierarchie stehen.⁸³ Auf dieses Merkmal sei gesondert in dem nächsten Abschnitt eingegangen.

3.2 Rollen und Teambildungsphasen im Projekt

In einem Projekt sind gemäß dem magischen Dreieck (s. Anlage 1) verschiedene Rollen existent. Generell sind in einem Projekt zwei sog. *Owner* gegeben. Der erste Owner ist eine Person, welche die Projektdurchführung

⁸² Vgl. Scheuring 2002; S. 17.

⁸³ Vgl. AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 2-6..

verantwortet (sog. *Auftragnehmer*) und der zweite bzw. die andere Person, welche für die Beauftragung mit dem Projekt Verantwortung trägt (*Auftraggeber*).⁸⁴ Neben dem Auftraggeber und Auftragnehmer ist noch eine Vielzahl von *Stakeholdern*, den sog. Projektbeteiligten existent. Diese sind mit dem Projekt direkt oder indirekt verbunden.

Das *Projektteam* selbst, setzt sich, wie auch eine Gruppe bzw. ein herkömmliches Arbeitsteam i.S. einer Abteilung, aus einer Anzahl von individuellen Charakteren zusammen. Im Rahmen eines Projektes kann grundsätzlich von einer Neubildung eines Teams ausgegangen werden. Zumeist wird daher bei einem *Team* auch von einer "Zwangsgemeinschaft mit unterschiedlichen Charaktereigenschaften, vielfältigen Fähigkeiten und mehr oder weniger ausgeprägten sozialen Kompetenzen"⁸⁵ gesprochen. Ein Team besteht aus mehreren Personen, die in gegenseitiger Abhängigkeit bestrebt sind, etwas (bzw. das Projektziel) zu erreichen.⁸⁶ Die Handlungen von einem Teammitglied haben folglich einen Einfluss auf den Erfolg aller anderen Mitglieder i.S. des gemeinsamen Ergebnisses. Soll von einem Projektteam ausgegangen werden, kann dieses durch die neue Zusammensetzung der Mitglieder und einer wiederkehrenden (an gleichen oder mehreren Orten) Zusammenarbeit markiert werden. Je nach Projektteamgröße (also ob eine Kleingruppe oder eine Großgruppe vorliegt) steigt der Regelbedarf an.

Gruppen bzw. Teams sind dynamische Handlungseinheiten, welche aus unterschiedlichen Gründen heraus, entstehen, sich weiterentwickeln und verändern.⁸⁷ Dennoch folgt die TEAMBILDUNG einem einheitlichen Rahmen. Dieser kann dabei als passiver oder aktiver (i.S. einer zielgerichteten Steuerung durch die Projektleitung) Prozess erlebt werden.⁸⁸ Die Bildung eines Teams bzw. einer Gruppe durchläuft zumeist vier Phasen, wobei die ersten drei (das

⁸⁴ Vgl. Hindel/Meier/Vlasan 2005; S. 1.

⁸⁵ Jenny 2005; S. 239.

⁸⁶ Vgl. Patzak/Rattay 2004; S. 53.

⁸⁷ Vgl. AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 2-5.

⁸⁸ Vgl. Jenny 2005; S. 239.

Forming, Storming, Norming) eine Strukturveränderung herbeiführen und erst in der vierten Phase, dem sog. Performing die volle Arbeitsleistung generiert wird. Dabei ist die Intensität der jeweiligen Phasen immer in Abhängigkeit von dem jeweiligen Team zu betrachten.

Zu Beginn der Teambildung steht die Orientierung und *Formierung* des Teams im Vordergrund. Die Personen beginnen sich untereinander als Gruppe wahrzunehmen.⁸⁹ Auffällig ist in dieser ersten Phase, dass sich die Teammitglieder noch unsicher fühlen, zurückhalten und abwarten, aber auch von einer sehr freundlichen Seite zeigen.⁹⁰ Hierbei ist die Rolle⁹¹ des einzelnen sehr wichtig. Zu unterscheiden ist zwischen den formalen Rollen (wie z.B. Projektleitung, -auftraggeber, -teammitglied). Bei diesen Rollen handelt es sich um explizit aus dem Projekt hervorgehende Positionen.⁹² Gegensätzlich hierzu sind informelle Rollen existent, welche sich durch die Eigenschaften und Verhaltensweise des Einzelnen ergeben (z.B. Teamplayer, Organisator, Unternehmer). Im Hinblick auf die Zielerfüllung sind diese sehr bedeutsam.⁹³

Nachdem die Teammitglieder mehr voneinander wissen, werden sie in der Phase des *Stormings* (sog. Strukturbildung, Konfliktphase) dazu übergehen, mit ihrem Verhalten zu experimentieren.⁹⁴ Im Rahmen dieser werden folglich die gegebenen Verhaltensmuster den projektbezogenen Rollen gegenübergestellt. Deshalb werden in der Phase des Stormings häufig Machtkämpfe bestritten und jedes Teammitglied für sich sucht nach der eigenen Identifikation in dem Projektteam. Die Mitglieder legen folglich ihre Rolle und ihren Status fest.⁹⁵ Zumeist herrscht hierbei das "ICH-Denken" vor dem "DU- bzw. WIR-Denken". Je nach Projektteamgröße können sich in dieser Phase auch Cliquen oder Untergruppen bilden, die sich gegenseitig bekämpfen. Ebenfalls wird in dieser

⁸⁹ Vgl. AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 2-5.

⁹⁰ Vgl. Jenny 2005; S. 240.

⁹¹ Eine Rolle bezieht sich auf die Summe der Erwartungen, die bspw. der Inhaber einer bestimmten Position erfüllen muss. Vgl. Patzak/Rattay 2004; S. 99.

⁹² Vgl. Patzak/Rattay 2004; S. 100.

⁹³ Vgl. Patzak/Rattay 2004; S. 100.

⁹⁴ Vgl. Jenny 2005; S. 241.

⁹⁵ Vgl. AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 2-5.

Phase das Verhalten bzw. die Führungsart des Projektleiters in Frage gestellt.⁹⁶ Die gegebene Situation ist folglich durch konkurrierendes und konfliktäres Verhalten geprägt. Sodann in einer Projektgruppe Probleme im zwischenmenschlichen Bereich gegeben sind, welche nicht erkannt werden oder nicht zu lösen sind, kann dies negative Auswirkungen für die gesamte Projektentwicklung und -abwicklung nach sich ziehen.⁹⁷

Hält das Projektteam die aufgestellten Spielregeln ein und berücksichtigt die gegebenen sozialen Normen, setzt die *Norming-Phase* (Normierungsphase) ein⁹⁸. Innerhalb dieser treten auffallende Veränderungen, was die Teamkommunikation (z.B. kommunizieren die Teammitglieder offener und intensiver miteinander), Konfliktlösungen (bspw. werden Konsens- und Kompromisslösungen gefunden) und Stimmungen im Team betrifft, ein.⁹⁹ Das Team entwickelt in dieser Phase eine eigene Identität (sog. Gruppenidentität, Team-Spirit), was nicht zuletzt durch die gemeinsame Aufgabenstellung und den Willen, diese gemeinsam zu bewältigen, forciert wird. Dieser Zustand wird als Kohäsion bezeichnet. Diese beschreibt den Zusammenhalt oder vielmehr das Wir-Gefühl in einer Gruppe und zeigt sich darin, wie gern Gruppenmitglieder als Teil der Gruppe agieren möchten.¹⁰⁰

Sodann die strukturellen Probleme beseitigt sind, wird die Aufmerksamkeit des Projektteams der Aufgabenlösung gewidmet (dem sog. *Performing* bzw. der Arbeitsphase).¹⁰¹ In der Arbeitsphase bezweckt die Gruppenarbeit eine hohe Gruppenleistung sowie Zufriedenheit der Teammitglieder.¹⁰² Die Performing-Phase kennzeichnet sich durch eine freundliche und herausfordernde Stimmung, gegenseitige Hilfe, Harmonie und Toleranz. Das Team ist folglich fähig, konfliktfrei zu arbeiten (weil abweichendes Verhalten eher toleriert wird) und kann zudem durch die definierte Teamstruktur und den verteilten Rollen

⁹⁶ Vgl. Jenny 2005; S. 241.

⁹⁷ Vgl. Jenny 2005; S. 241.

⁹⁸ Vgl. AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 2-5.

⁹⁹ Vgl. Jenny 2005; S. 242.

¹⁰⁰ Vgl. AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 2-9.

¹⁰¹ Vgl. AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 2-5.

¹⁰² Vgl. AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 2-6.

über einen längeren Zeitraum eine überdurchschnittliche Leistung erbringen.¹⁰³ Die Gruppe bringt effiziente Verfahren, als auch Gruppennormen und eine Gruppenkultur hervor.¹⁰⁴

Die letzte Phase besteht in der *Auflösung* bzw. Reorganisation, im Fall, dass die Projektaufgabe beendet wurde.¹⁰⁵

Abschließend bleibt zu sagen, dass sich eine Projektgruppe durch Interaktion, zeitliche Stabilität, einem oder mehreren gemeinsamen Projektzielen und einem Wir-Gefühl charakterisieren lässt. Diese Faktoren gelten als Grundsätze für ein gutes Projektteam, welche zusammenfassend wie folgt beschrieben werden können¹⁰⁶:

- eine kleine Anzahl von Projektmitgliedern,
- sich möglichst ergänzende Fähigkeiten der Personen,
- die Verpflichtung, einem gemeinsamen Ziel zu folgen,
- das Engagement für einen gemeinsamen Arbeitsansatz,
- wechselseitige Verantwortlichkeit.

Bedingt durch die fachliche Spezialisierung jedes einzelnen Projektmitgliedes, sehen sich die Projektmitarbeiter zumeist als gleichberechtigte Partner gegenüber. Entscheidungen in einem Projekt werden zumeist durch das Team getroffen. Dies hat wiederum gegenüber den Einzelentscheidungen den Vorzug, dass die Entscheidungen auf einem größeren Wissensfundus sowie breiteren Urteilsbasis und einer höheren Motivation basieren.¹⁰⁷ Jedoch sind gute Ergebnisse bzw. Leistungen auch davon abhängig, wie ein Projektteam geführt wird bzw. inwieweit es dem Projektleiter gelingt, bei den Projektmitarbeitern das Interesse zu wecken, eine Konzentration einzufordern

¹⁰³ Vgl. Jenny 2005; S. 243.

¹⁰⁴ Vgl. AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 2-5.

¹⁰⁵ Vgl. AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 2-5.

¹⁰⁶ Vgl. Litke 2007; S. 177.

¹⁰⁷ Vgl. Jenny 2005; S. 238.

und zudem Enthusiasmus auszustrahlen. Welche Anforderungen sich an den Projektleiter, bedingt durch die Projektarbeit erschließen, sei im Folgenden geklärt.

3.3 Die Projektführung

Dem betriebswirtschaftlichen Verständnis folgend, führt ein Projektleiter in der Rolle eines Managers das Projekt. Er ist entweder von derjenigen Stelle, welche das Projekt initiiert hat, bestimmt worden oder (und dies ist seltener) durch das Team selbst gewählt worden.¹⁰⁸

3.3.1 Führungsverständnis bei Projekten

Zum einen führt ein Projektleiter nur auf "*Zeit*", welche durch die Projektdauer vorgegeben ist und er führt ohne eine disziplinarische Verfügungsgewalt.¹⁰⁹ Hierdurch kann die Akzeptanz seitens der Mitglieder geschwächt werden. Diese temporäre Organisationsform ruft einen großen Widerspruch bezüglich der Führungsaufgabe hervor: Denn das Ziel eines Projektteams besteht darin, zu sehen, dass eine Aufgabe erfolgreich zu Ende geführt wird. Sodann allerdings das Team diesen wünschenswerten Zustand erreicht und erfolgreich gearbeitet hat, steht bereits die Projektbeendigung an. Dies bedeutet, dass das Projekt beendet wird und die Projektgruppe keine Existenzberechtigung mehr hat. Nicht zu vernachlässigen ist hierbei die zwischenmenschliche Ebene zwischen den Projektmitgliedern, welche innerhalb der Projektarbeit gewachsen und gestärkt wurde und die nur ungern aufzulösen ist. Je nach Persönlichkeitsstruktur kann es sich als schwierig gestalten, den speziellen Status bzw. die Rolle, welche die Mitarbeiter im Projekt wahrgenommen haben, wieder zu entziehen.¹¹⁰ Diesen Widerspruch der Projektarbeit, in Hinblick auf

¹⁰⁸ Vgl. AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 3-9.

¹⁰⁹ Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 119.

¹¹⁰ Vgl. Jenny 2005; S. 248.

die Teamzusammenführung und –auflösung, muss die Führungskraft in einem Projekt entsprechend lösen.

Gleichfalls müssen aufgrund des *zeitlichen Drucks*, Entscheidungen in den Projekten schneller vorangebracht werden, als in den geschäftlichen Routinetätigkeiten.¹¹¹ Projekte haben fest-definierte inhaltliche sowie terminliche Ziele, weshalb sie auch Gefahr laufen, dass die definierten Ziele nicht erreicht werden.¹¹² Ebenso sind die zu treffenden Entscheidungen andersartiger als im herkömmlichen Betriebsgeschehen, weshalb kein gültiges Muster gegeben ist. Der Projektleiter ist folglich nicht nur einem hohen *Entscheidungsdruck* ausgeliefert, sondern gleichfalls einem hohem *Verantwortungsdruck*. Verantwortung meint, dass der Projektleiter persönlich für die Folgen der Handlungen und Entscheidungen, soweit er diese beeinflussen konnte, einzustehen hat.¹¹³ Denn er hat die Verantwortung darüber, dass das Projekt die Lösung bzw. das Produkt liefert, welches benötigt wird. Zudem muss er die Termin- und Budgeteinhaltung sicherstellen, womit er letztlich Verantwortung für das Projektergebnis, -budget, die Ressourcen als auch den Termin hat.

3.3.2 Weisungsbefugnis

Grundsätzlich tritt der Projektführer "als primus inter pares im Kreise der übrigen Teammitglieder auf, ist nicht deren Vorgesetzter und hat auch nicht das Recht, seine eigene Meinung den übrigen Mitgliedern des Teams aufzuzwingen."¹¹⁴ Die Führungskompetenzen gegenüber den Mitarbeitern in der Projektorganisation beruhen zwar gleichfalls auf einem Unterstellungsverhältnis¹¹⁵, jedoch besitzt der Projektleiter zumeist 'nur' das Recht, Aufträge an die Projektmitarbeiter zu erteilen und sodann ein fehlender

¹¹¹ Vgl. Kupper 1991; S. 240.

¹¹² Vgl. Scheuring 2002; S. 17.

¹¹³ Vgl. Kupper 1991; S. 241.

¹¹⁴ AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 3-9.

¹¹⁵ Vgl. Scheuring 2002; S. 68.

Konsens vorliegt, die Entscheide zu fällen. Er delegiert die Detailplanung der durchzuführenden Arbeitspakete an die Projektbeteiligten und erteilt auf Grundlage dieser Ausarbeitung Arbeitsaufträge. Diese hat er wiederum zu kontrollieren. Ferner führt der Projektleiter seine Mitarbeiter entsprechend der Projektorganisation an, bereitet Treffen vor und vertritt das Projekt nach außen.¹¹⁶

Die Kompetenzen und Befugnisse der Projektleitung sind immer in Abhängigkeit von der Organisationsform zu sehen. Bei einer *reinen Projektorganisation* erhält der Projektleiter die volle Entscheidungs- und Weisungsbefugnis und zwar über alle benötigten materiellen als auch personellen Ressourcen.¹¹⁷ Deshalb werden die Entscheidungsrechte der bis dato zuständigen Instanzen außer Kraft gesetzt. Bei dieser Organisationsform besitzt der Projektleiter die größtmögliche Kontrolle.

Führt der Projektleiter dagegen in einer *Matrix-Organisationsform* mit weiteren etablierten Linienstellen¹¹⁸, hat er die projektspezifische Kompetenz inne. Diese Ausprägungsform ist die in der Praxis gängigste Stellenbesetzung für die Projektführung. Die funktionsgebundene, aber auch disziplinarische Weisungsbefugnis verbleibt entsprechend bei der Instanz der Primärorganisation.¹¹⁹ Der Projektleiter ist folglich für die Planung und Kontrolle verantwortlich, während die Primärinstanzen für die Durchführung zuständig sind.¹²⁰

Bei der *Stabsprojektorganisation* hat der Projektleiter dagegen keinerlei formale Weisungsbefugnis. Vielmehr besteht seine Aufgabe in der Koordination der Mitarbeiter. Gleichfalls kann der Projektleiter als Stabsmitglied keine eigenständigen Entscheidungen treffen, weshalb die Kompetenz bei den übergeordneten Instanzen verbleibt.¹²¹

¹¹⁶ Vgl. Scheuring 2002; S. 67.

¹¹⁷ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2011; S. 429.

¹¹⁸ Vgl. Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 184.

¹¹⁹ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2011; S. 430.

¹²⁰ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2011; S. 430.

¹²¹ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2011; S. 431.

3.3.3 Formale Aufgaben

Dennoch hat die Projektleitung eine Vielzahl von formalen Aufgaben, die durch das Projektmanagement begründet werden, durchzuführen. *Projektführung* umfasst "alle leitenden Führungsaufgaben [...], um die Abwicklungsziele zu erreichen."¹²² Zu unterscheiden sind in einem Projekt allerdings die *Inhaltsebene* (bzw. funktionelle, aufgabenorientierte Projektführung, bezogen auf die Projektinitiierung, -planung, -durchführung, -steuerung, -kontrolle sowie -abschluss) sowie die personenbezogene Ebene bzw. personenbezogene Projektführung.¹²³ Denn "Projekte führen und leiten umfasst sowohl das Leiten und Führen einer Sache als auch von Mitarbeitern."¹²⁴ Der Inhaltsebene folgend, hat sich ein Projektleiter konsequent an dem Projektziel zu orientieren, den optimalen Einsatz der Ressourcen herzustellen, und die gegebene Zeit sowie Finanzmittel zu überwachen.¹²⁵

Zu den generellen Aufgaben eines Projektleiters zählen¹²⁶:

- die Planung (und Schätzung) des erforderlichen Personals, der anfallenden Tätigkeiten, des benötigten Ressourcenbedarfs, der Termine, Dokumentationen, etc., also alle Formalitäten der Zusammenarbeit
- Zielformulierung, -überprüfung, -festschreibung und -genehmigung
- die Organisation, i.S. der Zuordnung der Tätigkeiten zu den Personen, welche in der Lage sind, diese zu erledigen, aber auch der Zusammenkünfte (Aufbau- und Ablauforganisation und Ressourcenbeschaffung)

¹²² Jenny 2005; S. 93.

¹²³ Vgl. Jenny 2005; S. 93, 237; Scheuring 2002; S. 67

¹²⁴ Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 184.

¹²⁵ Vgl. Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 184.

¹²⁶ Vgl. Kupper 1991; S. 58; Litke 2007; S. 168f.; AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 3-9.

- die Kontrolle der tatsächlichen Ergebnisse mit den Planwerten, um gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen einzuleiten sowie Kontrolle der Einhaltung der entwickelten Arbeitsordnung (Termin- und Kostenplanung sowie -überwachung; Projektwirtschaftlichkeit überwachen)
- die Steuerung und Koordination von allen beteiligten Funktionen und Bereichen (u.a. Leitung der Rundgespräche)
- die Mitarbeiterführung, Delegation von Aufgaben und Zuweisung von Teilaufträgen
- die Informationsversorgung und -austausch, zum einen nach "oben" (zur Unternehmensleitung oder dem Auftraggeber) und zum anderen nach "unten" (in die Projektgruppe), aber ebenso die Unterrichtung von wichtigen Vorkommnissen
- die Dokumentation
- die Motivation der Projektgruppe, so dass sich das Projektteam kontinuierlich mit dem Projektziel identifiziert

Ebenso hat ein Projektleiter eine *Koordinationsfunktion* wahrzunehmen.¹²⁷ Diese resultiert aus den Kommunikations- und Abstimmungsprozessen mit anderen Abteilungen (bspw. um Termine für die Projektzusammenkunft abzustimmen), aber auch mit der Unternehmensführung (z.B. im Zuge der Präsentation der Projektzwischen- bzw. Endergebnisse). Dies verlangt zum einen die Leitung der Projektsitzungen bzw. -konferenzen, welche seitens des Projektleiters wahrzunehmen (und folglich nicht delegierbar) sind.¹²⁸ Im Rahmen der Sitzungen sind die Teilziele des Projektes zu prüfen, ein gegenseitiger Informationsaustausch zu garantieren und neue Motivatoren zu geben.

¹²⁷ Vgl. o.V. o.J.: Der Projektleiter.

¹²⁸ Vgl. Rinza 1998; S. 28.

3.3.4 Personenbezogene Aufgaben

Bei der *personenbezogenen Ebene* wird auch von dem sog. Teammanagement gesprochen, welches sich auf soziale Führungsaufgaben (u.a. der Teambildung, -führung und -auflösung) bezieht.¹²⁹ Diese weicht von der formalen Projektführungsaufgabe ab und hat die Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufs von der Projektteamarbeit zum Ziel.¹³⁰ Als Führungsaufgaben trägt der Projektleiter maßgeblich zur Steuerung des Teambildungsprozesses mit bei und übernimmt die operative Leitung sowie die Führung seiner Projektmitarbeiter. Zumeist treten innerhalb eines Teams Störungen auf, bedingt durch die Verschiedenartigkeit der Teammitglieder. Diese gilt es auf Seiten der Führungskraft durch eine gelungene Gesprächsführung auszugleichen.¹³¹

Im Kontext der personenbezogenen Projektleitung ist die Führungskraft in besonderem Maße gefordert, weil sie führen muss, ohne wirkliche Macht zu haben.¹³² Damit gemeint ist die laterale Führung durch die Projektleitung, weil diese weder eine Mitarbeiterverantwortung hat und zudem über keinerlei hierarchisch legitimierte Weisungsbefugnis verfügt.¹³³ Hinzukommt, dass die Projektmitglieder neben der Projektarbeit weiteren Aufgaben verpflichtet sind, weshalb der Projektleiter mit der Schwierigkeit konfrontiert ist, sich das notwendige Engagement und die Arbeitskraft der Projektmitglieder einzufordern.

¹²⁹ Vgl. Jenny 2005; S. 237.

¹³⁰ Vgl. AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 3-10.

¹³¹ Vgl. AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 3-10.

¹³² Vgl. Ibo Training 2011 (Hrsg.).

¹³³ Vgl. Radatz 2009.

3.4 Vergleich der Führungsanforderungen zwischen der Abteilungsführung und Projektführung

Deutlich wird, dass im Vergleich zur Führung einer Abteilung und der temporären Projektleitung das Führungsverständnis gleich bleibt und immer dann notwendig wird, wenn mehrere Personen in der Gemeinschaft arbeitsteilig wirksam sind oder wirksam werden sollen bzw. die Forderung nach Koordinationsbedarf steigt. Bedingt durch die Komplexität von Projekten steigt allerdings auch der Koordinationsbedarf sowohl nach innen als auch außen für die Projektführung, was ein wesentlicher Unterschied zur Abteilungsführung ist. Denn bei dieser sind weniger Rückkopplungsprozesse nach außen erforderlich.

Beide Organisationsformen der Führung verantworten Aufgaben der Inhaltsebene sowie der personenbezogenen Ebene, was als Gemeinsamkeit hervor geht. Die Führungskraft einer Abteilung muss analog zum Projektleiter unternehmerische und abteilungsspezifische Ziele verfolgen, indes die Projektführung für projektspezifische Ziele eintritt. Bei der personenbezogenen Ebene steht bei beiden Führungsaufgabenbereichen der Mensch im Mittelpunkt, weshalb die zwischenmenschlichen Beziehungen nicht vernachlässigt werden dürfen. Ebenso ist es wichtig, dass die Führungskraft, unabhängig davon, ob sie für eine Abteilung oder ein Projekt eintritt, eine hohe Empathiegabe, Motivationsfähigkeit und Überzeugungsstärke besitzt. Denn Führung heißt immer, Menschen von einer Idee oder Aufgabe zu überzeugen. Weiterhin müssen diese, falls erforderlich, für die Lösung der Aufgabe befähigt bzw. deren Überzeugung in ein aktives Handeln transformiert werden. Denn letztlich soll die Führungskraft sowohl von einer Abteilung als auch von einer Projektgruppe die Mitarbeiter dazu motivieren und befähigen, damit diese eine große Leistung hervorbringen können. In diesen Aufgabenpunkten und damit einhergehenden Zielsetzungen sind beide Führungsanforderungen gleich. Für den Projektleiter tritt zudem bei der personenbezogenen Aufgabe die Problematik der verschiedenen Gruppenphasen hinzu, welche er zu bewältigen

hat. Ein Abteilungsleiter ist mit dieser Problematik nur bei einer Neugründung der Abteilung konfrontiert.

Unterschiedlich fällt zwischen beiden die Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern aus. Während die Führungskraft einer Abteilung als Vorgesetzter angestellt wird, hat sie das Weisungsrecht des Unternehmens innerhalb ihres Kompetenzbereiches zu realisieren. Die Führungsfunktionen sind entsprechend gegenüber den nachgeordneten Stellen auszuführen. Gegenüber einer Führungskraft besitzt ein temporär eingesetzter Projektleiter keine oder nur sehr wenig formale Macht (sog. Weisungsrecht). Zudem hat er keine bzw. nur unpräzise definierte Ressourcenkompetenzen.¹³⁴ Dies ist ein weiterer grundlegender Unterschied zwischen beiden Formen und gestaltet die Führung von Projektteams als sehr schwierig.

Neben einem einwandfreien, bereichsübergreifenden Informations- und Kommunikationsfluss bedarf es deshalb hinreichenden Kompetenzen, was die Anleitung und Führung derartiger Projektteams bzw. Arbeitsgruppen betrifft. Jedwede Person, welche eine Führungsrolle wahrnimmt, bedient sich verschiedenen Führungsmitteln, um die Mitarbeiter zu einem bestimmten bzw. im Betrieb erwünschten Verhalten anzuleiten. Dies geschieht unabhängig davon, ob sich die Führungsrolle temporär auf die Projektführung oder kontinuierlich auf die Teamführung beschränkt.¹³⁵ Die jeweilige Art des gewählten Führungsmittels beschreibt den jeweils angewandten Führungsstil. Im nächsten Kapitel wird daher geprüft, inwieweit die in Kapitel zwei vorgestellten Führungsstile für die Leitung von Projektteams tauglich sind.

¹³⁴ Vgl. Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 184.

¹³⁵ Vgl. Zielke o.J.

4 Bewertung der Führungsstile für die Arbeit in Projekten

Nachstehend werden die jeweiligen Führungsstile im Hinblick auf ihre Tauglichkeit für die Arbeit in Projekten geprüft.

4.1 Anwendung der eindimensionalen Führungsstile im Rahmen der Projektleitung

Im Folgenden wird sich bei der Betrachtung der eindimensionalen Führungsstile auf die Führungsstile von Lewin begrenzt. Denn diese sind grundlegend für alle im Verlauf entstandenen Führungsstile. Der *autoritäre Führungsstil* verlangt eine stete Unterordnung der Projektmitarbeiter und es herrscht eine große soziale Distanz zu den im Projekt Beteiligten. Auf individuelle Bedürfnisse oder Wünsche wird gleichfalls nicht eingegangen. Folglich erfährt bei diesem Führungsstil die personenbezogene Ebene gar keine Berücksichtigung. Dies gestaltet sich schwierig, sodann das Projekt neben der regulären Arbeit durchgeführt wird und folglich eine Art Doppelbelastung gegeben ist. Diese muss wiederum in Einklang mit den privaten Bedürfnissen gebracht werden, was allerdings bei der autoritären Führung keinerlei Berücksichtigung erfährt und folglich zu einer Unzufriedenheit und Verschlechterung der Zusammenarbeit in dem Projekt führen kann.

Dieses Faktum wurde u.a. durch Untersuchungen von Lippitt und White (1943) sowohl für Kinder- als auch Erwachsenenarbeitsgruppen nachgewiesen. Bei einer autoritären Führung ist das psychologische Klima in einer Gruppe unausgewogen. Häufig zeigen sich Aggressionsausbrüche, Kritik, aufrührerische Gefühle, Apathie, Gleichgültigkeit und zurück gewiesene

Unzufriedenheit.¹³⁶ Bei autoritären Arbeitsgruppen ist die Arbeitsleistung zu Beginn sehr hoch, verliert sich jedoch bei Abwesenheit der Gruppenleitung als auch über die Dauer der Zusammenarbeit und wird durch Frustration und Abwehrreaktionen (bspw. durch geheime Opposition gegenüber der Projektleitung) ersetzt. Auch innerhalb der Gruppe ist ein hohes Konfliktpotential gegeben, weil sich der Aggressionsabbau auch gegenüber Gruppenmitgliedern äußert, welche als Sündenböcke die verschobenen Aggressionen erleiden.¹³⁷ Gleichfalls ist die Kommunikation sehr mangelhaft, weshalb bei Diskussionen kein geistiges Potential zur Entfaltung kommt.

Dagegen das Pendant hierzu in dem *liberalen bzw. laissez-faire Führungsstil* zu sehen ist. Bei diesem liefert die Führungskraft lediglich Informationen zu dem Projekt, welche für die Entscheidungsfindung erforderlich sind, jedoch stellt sie darüber hinaus keine weiteren Bemühungen an. Dies bedeutet, es wird weder der Projektfortschritt noch die Zusammenarbeit im Projektteam kontrolliert. Dies lähmt nicht nur die Arbeitsleistung, sondern führt zur Desorganisation und gefährdet die Zufriedenheit der Projektgruppe.¹³⁸ Eine Führung nach Laissez-faire bedeutet nichts anderes als gar nicht zu führen und heißt somit "ohne Führung gibt es keine Richtungsweisung für ein effektives Projektmanagement."¹³⁹

Von beiden Führungsstilen ist bei der Projektführung abzusehen. Denn einerseits ist es unermesslich, den Mitarbeitern eine Hilfestellung zu liefern, u.a. auch dann, wenn ein Projektmitarbeiter persönliche Probleme hat.¹⁴⁰ Zum anderen ist die Aufgabenverteilung entsprechend den jeweiligen Kompetenzen der Mitarbeiter unabdinglich, welche bei dem laissez-faire-Führungsstil gar nicht erfolgen würde und bei dem autoritären keine Berücksichtigung der fachlichen Kenntnisse und der gegebenen Persönlichkeitstypen erfolgen würde.

¹³⁶ Vgl. Zielke o.J.

¹³⁷ Vgl. Zielke o.J.

¹³⁸ Vgl. Zielke o.J.

¹³⁹ Juli 2011; F. 2.

¹⁴⁰ Vgl. Kupper 1991; S. 252.

Der *kooperative Führungsstil* erscheint dagegen im Rahmen der eindimensionalen Führungsstile im Vergleich zu den anderen beiden Formen am geeignetsten. Das Projektmanagement verlangt zudem, nicht zuletzt bedingt durch die Form der Matrixorganisation, einen demokratischen, partizipativen Führungsstil.¹⁴¹ Denn bei diesem wird den Projektmitarbeitern ein Mitwirkungsrecht eingeräumt.¹⁴² Dieses ist im Hinblick auf das geforderte Delegationsvermögen der Projektführung nur im Zuge dieses Führungsstils umsetzbar. Denn um gemeinsam die anstehende Projektaufgabe zu lösen, sollte die Führungskraft gemeinschaftlich die Aufgaben verteilen und damit kenntlich machen, dass sie in die Fähigkeiten der Projektmitarbeiter vertraut. Hinzukommt, dass der kooperative Führungsstil bei Projekten maßgeblich zur Herausbildung eines Gruppenbewusstseins beiträgt.¹⁴³ Dieser Zustand wird von Köhler und Oswald 2009 als Collective Mind definiert und ist im Zuge von Projektteams unerlässlich für das Gelingen eines Projekts. Daher herrscht ein entspanntes und eher freundliches Verhältnis in der Gruppe, ohne dass die Führungskraft ihre notwendige Distanz gegenüber den Projektmitarbeitern aufgibt.¹⁴⁴ Aus dem Gruppenbewusstsein heraus, entsteht Verständnis füreinander, Kompromissbereitschaft und wechselseitiges, entschuldigendes Verhalten, sodann Fehler innerhalb des Arbeitsprozesses auftreten.¹⁴⁵ Deshalb hat sich selbst bei Konflikten bspw. zwischen hochqualifizierten Fachleuten und dem Projektleiter im Projektteam, der demokratisch-kooperative Führungsstil am meisten bewährt.¹⁴⁶ Durch diesen wird die Konfliktaustragung erleichtert und eine Konfliktlösung schneller herbei geführt. Ferner verhilft der kooperative Führungsstil der Projektleitung zudem zu einer direkten, überzeugenden Kommunikation.

Zu bedenken ist weiterhin, dass je nach Projektkinhalt der quantitative Output der Arbeitsergebnisse bei einem autoritären Projektführungsstil höher ausfällt. Sodann jedoch die Qualität der Arbeitsergebnisse berücksichtigt und bedacht

¹⁴¹ Vgl. Litke 2007; S. 176.

¹⁴² Vgl. Zielke o.J.

¹⁴³ Vgl. Zielke o.J.

¹⁴⁴ Vgl. Zielke o.J.

¹⁴⁵ Vgl. Zielke o.J.

¹⁴⁶ Vgl. Rinza 1998; S. 27.

wird, sind kooperativ geführte Projektgruppen den autoritär geführten überlegen.¹⁴⁷ Dies hängt mit der höheren Motivation der Projektteammitglieder zusammen. Denn sodann diesen ein hohes Maß an Selbstständigkeit übertragen wird, setzt ein größeres Maß an Motivation ein.

Ein kooperativer Führungsstil birgt folglich für die Arbeit in Projekten eine Reihe von Vorteilen. Dennoch wäre ein kooperativer Führungsstil speziell zu Beginn der Projektarbeit (Forming-Phase) nicht sinnvoll, weil die Mitarbeiter noch nicht geübt sind, miteinander zu kooperieren, geschweige denn gemeinsam für eine Idee einzutreten. Hier bedarf es einem autoritären Auftreten der Projektleitung.

Ebenso müssen Entscheidungen innerhalb des Projektes nicht überwiegend gemeinschaftlich (i.S. des kooperativen Führungsstils) getroffen werden. Grundsätzlich partizipieren die Mitarbeiter zwar an dem Entscheidungsprozess und der Entscheidungsfindung, weshalb nicht kontinuierlich der autoritäre Führungsstil geeignet ist. Allerdings können nicht alle Entscheidungen an die Gruppe abgegeben, noch von der Gruppe entschieden werden. Sodann die Entscheidungsfindung ausschließlich durch den Vorgesetzten vorgenommen wird, fällt die Zufriedenheit mit der Entscheidung auf Seiten der Mitarbeiter nur mittelmäßig aus. Dennoch sind diese bereit, die von dem Vorgesetzten getroffene Entscheidung zu akzeptieren und gleichzeitig gewillt, mit dieser Führungskraft in Zukunft weiter zusammen zu arbeiten.¹⁴⁸

Auch muss berücksichtigt werden, dass sowohl die autoritäre als auch kooperative Führung zwei Extremformen darstellt, die in der Praxis eher wechselseitig auftreten. Ebenso besteht die Führung eines Projektes im "entscheiden, anweisen, kontrollieren, motivieren, initiieren [und planen]"¹⁴⁹. Infolgedessen liegen sowohl Komponenten des autoritären als auch

¹⁴⁷ Vgl. Zielke o.J.

¹⁴⁸ Vgl. Kupper 1991; S. 233f.

¹⁴⁹ o.V. o.J.: Der Projektleiter.

kooperativen Führungsstils vor. Wird die maßgebliche Größe der Zeit bzw. des Zeitrahmens mit hinzugezogen, innerhalb welchem das Projekt abzuwickeln ist, so empfiehlt sich bei Mitarbeitern, die in dem jeweiligen Projekt sehr stark involviert sind (60 bis 100 Prozent), eine kooperative Führung.¹⁵⁰ Dies gilt insbesondere für die Phase des Performings, weil die Projektbeteiligten sich mit dem Ziel, der Aufgabe und der Arbeitsumgebung identifizieren können. Bei Projektmitarbeitern hingegen, die nur teilweise an dem Projekt beteiligt sind, liegt weder die gleiche Identifikation, noch Motivation wie bei den Vollinvolvierten vor. Deshalb ist es ratsam, die "Teilzeit"-Mitarbeiter eher direkt, sowie stark aufgabenorientiert anzuleiten, was in Folge einem autoritären Führungsstil entspricht.

Problematisch an den eindimensionalen Führungskonzeptionen ist die alleinige Orientierung auf eine Bezugsgröße, die im Fall der kooperativen Führung durch die Mitarbeiterorientierung gestellt wird. Sodann jedoch in einem Projekt ausschließlich die Orientierung an den Projektteammitgliedern erfolgt, gefährdet dies wiederum die Projektaufgabe bzw. das Projektziel. Daher sollten immer zwei Dimensionen Berücksichtigung erfahren - die personenbezogene Aufgabe und der sachbezogene Aufgabenbereich. Dieser Anforderung werden die zweidimensionalen Führungskonzepte gerecht. Diese werden im nächsten Abschnitt bezüglich ihrer Verwendung bei der Projektleitung untersucht.

4.2 Anwendung der zweidimensionalen Führungsstile im Rahmen der Projektleitung

Bei der Betrachtung wird im Folgenden die Konzentration auf das Modell von Blake und Mouton gelegt. Die Aussagen von Blake und Mouton konzentrieren

¹⁵⁰ Vgl. Jenny 2005; S. 245.

sich auf fünf Führungsstile. Dabei treffen die Autoren selbst normative Aussagen bzw. Beurteilungen bezüglich der Auswahl des Führungsstils. Führungsstil 9.1 wird als pessimistisch beurteilt, 1.1 als unmöglich, 1.9 als idealistisch und 5.5 als unpraktisch.¹⁵¹ Einzig 9.9 wird als erstrebenswert angesehen.¹⁵² Ob diese Aussagen für die Projektleitung Gültigkeit besitzen, wird in diesem Abschnitt näher betrachtet.

Es muss berücksichtigt werden, dass in der Phase des Formings und Stormings seitens des Projektleiters und der Gruppe als Resultat Regeln und Vorschriften entwickelt worden sein sollten. Diese bestimmen die generelle Zusammenarbeit für den Projektverlauf. Daher kann auf Führungsstil 1.1 nicht ganz verzichtet werden, weil dieser durch Vorschriften und Regeln geprägt ist.¹⁵³ In hochdynamischen Situationen ist er nicht geeignet und folglich auch nicht entlang der gesamten Projektprozesskette.

Innerhalb eines Projektes ist die Beziehung zu den Projektmitarbeitern sehr wichtig. In Projektarbeiten ist es erforderlich, dass Teammitglieder getroffene Entscheidungen als transparent einordnen und sie innerhalb der Entscheidungen mit eingebunden werden.¹⁵⁴ Dieser Ebene wird vor allem der Führungsstil 1.9 gerecht. Berücksichtigt werden sollte, dass eine zu starke Orientierung an den Interessen der Mitarbeiter zur Vernachlässigung der eigentlichen Aufgabe führt. Wichtig ist daher, dass der Projektleiter die Beziehungen zu den Projektmitarbeitern so gestaltet, dass deren Stärken gefördert und die Schwächen umgangen werden.

Wird die Projektaufgabe, also Leistung und Zielerreichung, über die Mitarbeiterorientierung gestellt (gemäß dem Führungsstil 9.1), kann sich kein Wir-Gefühl und vor allem kein Vertrauen innerhalb des Projektteams bilden. Der

¹⁵¹ Vgl. Bühner 2005; S. 279.

¹⁵² Vgl. Bühner 2005; S. 279.

¹⁵³ Vgl. Bühner 2005; S. 281.

¹⁵⁴ Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 122.

Projektleiter ist nur daran interessiert, seine Projektaufgabe zu erfüllen, weshalb die Arbeit auch nur verrichtet wird, wenn dieser Druck ausübt.¹⁵⁵

Entscheidend bei einer Projektarbeit ist die Motivation, womit gleichfalls die Identifikation mit der zu lösenden Projektaufgabe einher geht. Die Frage für die richtige Führung in Projekten lautet demnach, welcher Führungsstil kann die höchste Motivation garantieren und den besten Leistungseffekt bei den Mitarbeitern sicherstellen. Deshalb muss für die Projektführung, sodann sich für ein Führungsstil von Blake und Mouton entschieden werden soll, auf den Integrationsstil 9.9 zurückgegriffen werden. Dieser vereint sowohl die Mitarbeiter- als auch Aufgabenebene. Was die Führungsaufgaben betrifft, benötigt der Projektleiter ein hohes Maß an Delegationsvermögen. Denn er zeichnet sich dadurch aus, inwieweit er in der Lage ist, Aufgaben kompetenzentsprechend zu verteilen, ohne diese selber zu erledigen. Mit der Aufgabenverteilung geht gleichfalls die Fähigkeit einher, Vertrauen in das Team zu entwickeln.¹⁵⁶ Jedoch können sich auch hier Probleme erschließen. Wenn der Projektleiter zu hohen Wert auf die Mitsprache der Projektmitarbeiter legt und zu selten erforderliche Entscheidungen trifft, wird dieser Führungsstil ineffektiv.¹⁵⁷

Die Optimalität des Führungsstils von Blake und Mouton wird aber auch durch situative Faktoren bestimmt. Dazu zählen die Organisationsstruktur, Führungssituation, individuelle Wertvorstellungen, Persönlichkeit des Führers sowie die Kenntnis alternativer Führungsstile.¹⁵⁸ Infolge der Komplexität von Projekten und den verschiedenen Rahmenbedingungen, im Vergleich zu der Führung einer Abteilung, ist im Rahmen der Projektführung auf den dreidimensionalen Führungsstil zu setzen.

¹⁵⁵ Vgl. Bühner 2005; S. 281.

¹⁵⁶ Vgl. Hindel/Meier/Vlasan 2005; S. 17.

¹⁵⁷ Vgl. Bühner 2005; S. 281.

¹⁵⁸ Vgl. Bühner 2005; S. 279.

4.3 Anwendung der dreidimensionalen Führungsstile im Rahmen der Projektleitung

Der Zuspruch für einen dreidimensionalen Führungsstil erschließt sich auch daher, dass lange Zeit der Gedanke vorherrschend war, dass sich Führungskräfte einem Führungsstil verpflichten müssen, also bspw. den kooperativen Führungsstil anstreben sollten oder das Führungsverhalten 9.9 gemäß dem Verhaltensgitter gewählt werden sollte. Neuere Überlegungen führen allerdings zu der Erkenntnis, dass Führungs- und Entscheidungsverhalten vielmehr situationsabhängig gemacht werden sollten.¹⁵⁹

Der Rückgriff auf die situative Führung unter dem Aspekt der Effektivität und damit auf das Modell von Reddin, erscheint für die Führung von Projekten mehr als geeignet. Denn allein gemäß den dargestellten Teambildungsphasen muss die Projektführung ihre Führungsverantwortung in unterschiedlich starkem Maße wahrnehmen und folglich auch den Führungsstil. In der Formingphase ist es wichtig, dass die Projektführung eine aktive Moderationsrolle einnimmt. In dieser muss sie zunächst die Initiative übernehmen, aber gleichfalls den Gruppenmitgliedern für das Durchlaufen jeder Phase Zeit geben. Die Führungskraft darf nicht dominierend sein, sondern muss vielmehr den Diskussionen intensiv folgen sowie diese in eine Richtung steuern.¹⁶⁰ Innerhalb der Stormingphase dagegen, ist ein aktives Eingreifen der Führungskraft erforderlich, um einerseits Konflikte zu entspannen und zum anderen, um eine konstruktive Strukturbildung voran zu treiben. Die in dieser Phase aufschwellenden Konflikte sind bis zur Normierungsphase zu lösen, weil sie sonst zu einem späteren Zeitpunkt wieder relevant werden. Deshalb sollte der Projektleiter das Team zu einer offenen Diskussion und einem respektvollen Umgang miteinander anregen. Innerhalb der Normierungsphase sollte die

¹⁵⁹ Vgl. o.V. 2006: Psychologische Begriffsbestimmung: Führungsverhalten; o.V. Führungsstile.

¹⁶⁰ Vgl. AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 2-6.

Projektführungskraft die Ergebnisse noch einmal zusammenfassen, damit jedem die seine Rolle deutlich wird.¹⁶¹

Bedingt durch die projektspezifischen Besonderheiten (Innen- und Außenkommunikation) und die hierdurch gegebene Komplexität, ist es ratsam, einen dreidimensionalen Projektführungsstil zu verfolgen und zwar im Sinne des Integrierers. Dieser fällt Entscheidungen mit dem Team, weckt Motivation und Engagement, um die Projektziele zu erreichen, trifft Entscheidungen mit der Gruppe und tritt koordinierend bei der Tätigkeitsausübung gegenüber den Teammitgliedern auf. Zudem ist hierbei eine Kombination zum kooperativen Führungsstil gegeben, welche ohnehin ausreichend Vorteile für die Führung in Projekten mit sich brachte (s. 4.1).

Im nächsten Kapitel werden die Anforderungen an eine Führungskraft, die in einem Projekt eine Leitungsfunktion übernehmen soll, formuliert.

5 Anforderungen an die Führung in Projekten

Obwohl viele Anforderungen an den Projektleiter der regulären Linienführung entsprechen, resultieren doch, wie bereits aufgezeigt, Unterschiede, die sich aus dem Projektcharakter ergeben. Im Folgenden sollen die Anforderungen an eine Projektleitung aufgestellt werden. Dies geschieht zum einen indem die aus Sicht des Autors relevanten vier Dimensionen bei der Projektarbeit beleuchtet werden.

¹⁶¹ Vgl. AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.) o.J.; S. 2-6.

5.1 Projektführung als vier Dimensionenmodell

Bei der Projektführung ist das Ziel bzw. Ergebnis, der Projektmanagementprozess, die Mitarbeiter und die Führungskraft selbst, als vierte Dimensionen zu berücksichtigen.

5.1.1 Ergebnisorientierter Führungsstil

Die erste Aufgabe einer wirksamen Projektführungskraft besteht darin, Ziele für das Projekt zu schaffen. Am Anfang der Projektarbeit gestaltet sich das Ziel unscharf und der Lösungsweg ist unbekannt. Dieser Mangel wird seitens der Teammitglieder wahrgenommen.¹⁶² Deshalb obliegt es der Führungskraft dieses Defizit zu beseitigen und die Projektteammitglieder auf die Zielebene zu bewegen. Hierdurch kann sich im Verlauf die Zielebene in die Was-Ebene und Wie-Ebene konkretisieren. Im Hinblick auf die Ergebnisorientierung besteht die Hauptaufgabe der Projektführung darin, die Vorstellungen der Teammitglieder im Hinblick auf das Projektziel zu vernetzen und zu führen, damit das Projektteam vom Projektbeginn an bzw. Ausgangspunkt zum Ziel findet.¹⁶³

Litke 2007 schlägt in diesem Kontext ein Führungsverhalten vor, das sich an dem *Zielmanagement* orientiert. Denn dieses regt die Führungskraft zu strategischem Denken sowie Handeln an, weshalb sich der Vorgesetzte auf wenig konkrete Punkte einstellen muss und ein unorganisiertes Vorgehen im Projekt vermieden werden kann.¹⁶⁴ Deshalb werden Projektarbeitsbereiche an die Mitarbeiter übertragen. Die Führungsfunktion des Zielmanagements beschreibt Litke 2007 als ständiger Meinungsaustausch der Mitarbeiter untereinander, sowie mit dem Vorgesetzten, damit gemeinsam Ziele gefunden,

¹⁶² Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 122.

¹⁶³ Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 119.

¹⁶⁴ Vgl. Litke 2007; S. 172.

formuliert und verwirklicht werden.¹⁶⁵ Diese Ziele wiederum lassen sich in drei Ebenen unterteilen. Zum einen müssen die persönlichen Ziele des Vorgesetzten formuliert und zum anderen die Ziele der Mitarbeiter und die der Gruppe aufgestellt werden. Diese drei Zielfelder sind allesamt zu beachten und umzusetzen.

Bei den persönlichen Zielen sollte sich der Projektleiter ein konkretes Bild davon machen, wo er jetzt auf beruflicher als auch privater Ebene steht. Für diese Bereiche arbeitet er entsprechend Ziele aus, die er pro Periode umsetzen möchte.¹⁶⁶

Bei den Mitarbeiterzielen unterscheidet sich das Zielmanagement grundlegend von den traditionellen, eindimensionalen Führungsstilen.¹⁶⁷ Mitarbeiter in Projekten sind über Ziele anzuleiten. Deshalb sollten zu Beginn eines Projektes mit den Mitarbeitern entsprechend *Zielvereinbarungen* getroffen werden.¹⁶⁸ Zweck der Zielvereinbarungsgespräche ist es, bei dem Projektmitarbeiter eine Sensibilisierung für dessen Aufgabe zu erreichen, somit eine höhere Motivation zu fördern und ihn dazu zu bewegen, dass er mehr Verantwortung übernehmen möchte.¹⁶⁹ Hierbei wird gleichermaßen festgelegt, bis wann diese zu überprüfen bzw. erreichen sind. Die aufzustellenden Mitarbeiterziele fokussieren eine ständige Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und den Vorgesetzten. Somit kann auf die Entwicklungsbedürfnisse, aber auch auf die Fähigkeiten des Mitarbeiters besser eingegangen werden. Diese Zielformulierung gewährt zudem eine gewisse Einheitlichkeit, welche für die Arbeit im Projekt unabdinglich ist (speziell wenn Meinungsverschiedenheiten gegeben sind). Weiterhin können sich die Projektbeteiligten besser mit dem sichtbar werdenden Erfolgserlebnis identifizieren und gemeinsam stolz auf das Erreichte sein.¹⁷⁰ Deshalb sollten im Rahmen der Projektarbeit regelmäßig stattfindende

¹⁶⁵ Vgl. Litke 2007; S. 172.

¹⁶⁶ Vgl. Litke 2007; S. 173.

¹⁶⁷ Vgl. Litke 2007; S. 173.

¹⁶⁸ Vgl. Jenny 2005; S. 246.

¹⁶⁹ Vgl. Litke 2007; S. 173.

¹⁷⁰ Vgl. Rinza 1998; S. 28.

Zielvereinbarungsgespräche durchgeführt werden.¹⁷¹ Diese richten sich allerdings nach der Dauer des Projekts.

Was das Gruppenziel betrifft, verlangt die Anleitung und Kontrolle von Gruppen generell das Verfolgen eines autoritären Führungsstils. Im Rahmen des Zielmanagements geht es vielmehr darum, dass sich der Projektleiter den Wünschen, Absichten und Zielvorstellungen der Gruppe öffnet.¹⁷²

5.1.2 Mitarbeiterorientierter Führungsstil

Je nachdem ob die Zusammensetzung im Projektteam freiwillig oder unfreiwillig (i.S. einer Zwangsgemeinschaft) erfolgt, besteht die oberste Priorität der Projektleitung darin, die Teammitglieder in das gleiche Boot zu holen.¹⁷³ Deshalb legt der Projektleiter in der Phase des Formings die sachorientierten Projektziele fest bzw. vor und rekrutiert die hierzu geeigneten Mitarbeiter. Hierzu ist es wichtig, dass für jedes Mitglied transparent gemacht wird, wer welche Aufgaben wahrnimmt bzw. Kompetenzen mitbringt.¹⁷⁴ Die Projektführung ist weiterhin angehalten, in dem Projekt den *Projektteamgeist* zu fördern. Köhler und Oswald 2009 sprechen hierbei sogar von einem Collective Mind. Dieser bildet sich u.a. im Verlauf der Projektsitzungen, sodann Lösungsmöglichkeiten konstruktiv diskutiert und besprochen werden, heraus.¹⁷⁵ Zumeist stellt sich der Effekt ein, dass sich das zuvor lose zusammengestellte Team über die gemeinsame vorgegebene Aufgabe identifiziert und "zusammen wächst". "Der vertiefte Dialog führt zu homogenem Verhalten im Team."¹⁷⁶ Die Projektteamidentifikation wird außerdem durch den gegebenen Zeitdruck bzw. die Aufgabenschwierigkeit geschürt. Wird der Teambildungsprozess allerdings bewusst und aktiv durch den Projektleiter geführt, kann dieser beschleunigt werden. Hierbei führt der Projektleiter gezielt Aktionen und Maßnahmen (wie

¹⁷¹ Vgl. Litke 2007; S. 173.

¹⁷² Vgl. Litke 2007; S. 173.

¹⁷³ Vgl. Jenny 2005; S. 239.

¹⁷⁴ Vgl. Jenny 2005; S. 240.

¹⁷⁵ Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 124.

¹⁷⁶ Jenny 2005; S. 239.

z.B. bei der Kick-Off-Sitzung die Aufgabenverteilung entsprechend den Kompetenzen vorzunehmen) durch, um den Teamgedanken zu stärken.¹⁷⁷

Weiterhin ist es in der Phase des Formings wichtig, klare Spielregeln, die für das Projektteam gelten sollen, aufzustellen. Jedes Mitglied sollte die Möglichkeit eingeräumt bekommen, zu sagen, was für ihn wichtig, aber auch belastend ist und unabhängig von seiner Zugehörigkeit und hierarchischen Stellung im Unternehmen agieren. Erst indem der Teamleiter die Mitglieder dazu anregt, sich an die gegebenen Rahmenbedingungen, Aufgaben sowie Spielregeln zu halten, können sich teamspezifische soziale Normen herausbilden.¹⁷⁸ Das Aufstellen von sozialen Spielregeln, aber auch die Einsichten in die neuen Rollen bzw. die Herausbildung eines neuen Status, stellen gerade für den Projektbeginn wesentliche vertrauensfördernde Faktoren dar¹⁷⁹, die seitens der Führungskraft zu fördern sind.

In einem Projektteam ist der Projektleiter nicht in der Position des Überlegenen. Vielmehr führt die gegebene Qualifizierung der Teammitglieder dazu, dass sie eigenständig und selbstbewusst arbeiten können. Deshalb benötigen sie keine Einzelanweisungen, sondern Auftragspakete mit Leistungszielen, um eine selbstständige Arbeitsweise zu fördern.¹⁸⁰ Eine Projektarbeit stellt einen qualifizierten Leistungszusammenhang dar. Deshalb ist es unabdinglich, dass die Projektmitarbeiter selbstständig arbeiten. Jedoch ist der Vorgesetzte nicht nur auf deren fachliche Qualifikation angewiesen, sondern ebenso auf deren Verhalten und Loyalität.¹⁸¹ Daher bedarf es umso mehr des Rückgriffs auf Zielvereinbarungsgespräche, in welchen individuelle Mitarbeiterziele beschlossen werden.

¹⁷⁷ Vgl. Jenny 2005; S. 239.

¹⁷⁸ Vgl. Jenny 2005; S. 240.

¹⁷⁹ Vgl. Jenny 2005; S. 239.

¹⁸⁰ Vgl. Litke 2007; S. 174.

¹⁸¹ Vgl. Litke 2007; S. 174.

Die Projektmitarbeiter sind in einem Projekt entsprechend ihrer fachlichen Expertise und gemäß ihrem Temperament einzusetzen.¹⁸² Ersterer Bereich gestaltet sich im Hinblick auf die Rollenzuweisung relativ einfach, der zweite ist schwieriger, aber gegebenenfalls durch einen Persönlichkeitstest zu evaluieren. Problematisch sind Zweifel an der fachlichen Kompetenz oder auch an dem Engagement von einem Projektmitglied, weshalb die Beiträge von diesem als irrelevant bzw. störend empfunden werden.¹⁸³ In solchen Fällen muss die Projektführung entsprechend intervenieren, damit kein Potential für das Finden von Lösungsmöglichkeiten vergeben wird. Mitarbeiter sind im Hinblick auf ihre Arbeitsfähigkeit steuerbar, sodann sie über entsprechende Kompetenzen verfügen bzw. diese im Rahmen einer speziellen, fachlichen Unterweisung oder auch Schulung festigen oder weiterentwickeln können.¹⁸⁴ Hierbei gilt es, im Rahmen von Projektarbeiten die vorhandenen Stärken der Projektmitarbeiter zu nutzen und die gegebenen Schwächen bedeutungslos zu machen.¹⁸⁵

Einem Projektleiter obliegt die Funktion der *Motivation*.¹⁸⁶ Er hat zum einen das Team, welches sich möglicherweise sogar unbekannt ist, zur Zusammenarbeit zu bewegen. In diesem Kontext wird auch von der sog. Integrationsfunktion gesprochen.¹⁸⁷ Zum anderen muss er das Team in Hinblick auf die Mitarbeit (bezogen auf den Arbeitsinhalt) motivieren. Deshalb ist die Anleitung und Führung von Mitarbeitern in Projekten nur dann sinnstiftend und erfolgreich, wenn es der Führungskraft gelingt, diejenigen Arbeitsmotivatoren zu erfassen, für welche sich aus der Sicht des Projektmitarbeiters der Arbeitsaufwand und die Leistung lohnen. Als wichtige Arbeitsmotivatoren gelten ein gesicherter Arbeitsplatz, soziale Kontakte, interessante, anspruchsvolle Aufgaben, ausreichend Selbstständigkeit und Verantwortung, erkennbarer Eigenanteil an

¹⁸² Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 121.

¹⁸³ Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 121.

¹⁸⁴ Vgl. Rinza 1998; S. 26.

¹⁸⁵ Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 121.

¹⁸⁶ Vgl. o.V. o.J.: Der Projektleiter.

¹⁸⁷ Vgl. o.V. o.J.: Der Projektleiter.

der Leistung, Anerkennung und Beförderung sowie Selbstverwirklichung.¹⁸⁸ Sodann dies auf die Arbeit in Projekten übertragen wird, erweisen sich solche Projekte als motivationsgerecht, welche eine klare Strukturierung mit in sich geschlossenen und überschaubaren Arbeitspaketen sowie sinnvollen Arbeitseinheiten besitzen.¹⁸⁹ Weiterhin sollten Projekte die Option an der Integration in den Führungsprozess ermöglichen und zudem ein hohes Maß an Delegation von Verantwortung garantieren.

Sodann die Arbeitsmotivation, bedingt durch den vorliegenden Projekteinhalt, bereits sehr hoch ausfällt, sind die Anforderungen an die Motivation für den Projektleiter erleichtert bzw. obliegt es der Projektführung, weitere Arbeitsanreize zu schaffen, z.B. durch¹⁹⁰:

- persönliche Anerkennung der Leistung oder durch öffentliche Belobigung
- Delegation von umfassenden Aufgaben
- Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit
- Beförderungsmöglichkeiten während der Projektdurchführung bzw. auch danach
- Einkommensverbesserung

Je nach Intensität der Zusammenarbeit und Projektumfang, sollte für die Stärkung der zwischenmenschlichen Ebene außerhalb der Arbeit an dem Projekt gemeinsame Unternehmungen seitens des Projektleiters angeregt und realisiert werden.¹⁹¹ Hierdurch können die privaten und persönlichen Werte besser erforscht und für eine positive Verständnisgrundlage gesorgt werden.

¹⁸⁸ Vgl. Rinza 1998; S. 27.

¹⁸⁹ Vgl. Rinza 1998; S. 27.

¹⁹⁰ Vgl. Rinza 1998; S. 27.

¹⁹¹ Vgl. Jenny 2005; S. 247.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird die Auflösung des Projektes betreffend, auf einen sukzessiven Abbau des Projektteams verwiesen.¹⁹² Dieser kann problemlos gestaltet werden, wenn den Projektmitarbeitern neue oder andere Projekte übertragen werden können. Je nachdem, wie sich die Möglichkeiten diesbezüglich gestalten, sollten die Projektmitarbeiter frühzeitig über die gegebenen Optionen nach Projektbeendigung informiert werden. Im Hinblick auf die Projektbeendigung sollte ein klarer "Schnitt" gezogen werden. Dies kann bspw. im Rahmen eines Workshops geschehen, bei welchem die Zusammenarbeit, Projektergebnisse, Besonderheiten, Störquellen noch einmal aufgegriffen und diskutiert werden.

5.1.3 Prozessorientierter Führungsstil

Aufgrund der zeitlichen Restriktion von Projekten, gilt es, die projektbezogene Leitung entsprechend aufzusetzen. Ein wirksames Projektmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass die Arbeitsorganisation so ausgestaltet ist, dass wenig Abstimmungsbedarf zwischen den Projektmitarbeitern gegeben ist.¹⁹³ Deshalb muss die Führungskraft Organisationsaufgaben wahrnehmen, wozu u.a. Planungsaufgaben, stete Kontrollen der Leistungen, Zeiten und Kosten und Konflikt-, Risiko- sowie Qualitätsmanagementaufgaben zählen.

Die regelmäßigen Projektsitzungen bedürfen einer Zusammenfassung, um die erreichten Ergebnisse durchdenken und systematisieren zu können. Diese Projektaufgabe kann variabel delegiert werden und fördert die Motivation der Projektmitglieder. Derjenige, welchem die Aufgabe übertragen wird, kann die Inhalte noch einmal durchdenken, mitgestalten und sich auf kreativem Wege mit der Lösung auseinandersetzen.¹⁹⁴

Zu bedenken ist ferner der hohe Zeitdruck, welcher in Projekten gegeben ist. Hier obliegt es dem Projektleiter darauf zu achten, dass Mitarbeiter keine

¹⁹² Vgl. Jenny 2005; S. 248.

¹⁹³ Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 122.

¹⁹⁴ Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 124.

Anhäufung von Überstunden aufweisen. "Denn ein "ausgebrannter" Mitarbeiter dient weder dem Projekt noch sich selbst."¹⁹⁵

Eine weitere wichtige Größe für den Projektablauf stellt die Transparenz dar. Deshalb können Entscheidungen zwar außerhalb des Teams vorbereitet werden, doch sollten diese innerhalb des Teams getroffen werden.¹⁹⁶ Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, bei Projektteamsitzungen die Entscheidungsfindung voran zu treiben und durch aktives Eingreifen, Entscheidungen zu vermeiden, die den Projekterfolg gefährden.¹⁹⁷

5.1.4 Selbstorientierter Führungsstil

Eine wichtige Größe in einem Projekt wird durch das Vertrauen gestellt. Dieses bildet sich durch Vorhersehbarkeit und Verlässlichkeit von Handlungen heraus.¹⁹⁸ Dies bedeutet, dass, sodann Entscheidungs- oder Handlungsempfehlungen der Projektführung gegenüber dem Projektteam nicht nachvollziehbar sind, nur schwer Vertrauen aufgebaut werden kann. Deshalb ist es wichtig, dass sich der Projektleiter als vierte Dimension in dem Projekt und in seinem Führungsrahmen versteht und selbst reflektiert. Diese Selbstreflexion ist immens wichtig. Aus vorherigen Studien geht hervor, dass ein Zusammenhang zwischen dem Projekterfolg und den Eigenschaften, über welche ein Projektleiter verfügt, gegeben ist.¹⁹⁹

Einer Studie von Jay Hall folgend, wurde der Zusammenhang zwischen der Motivation der Führungskraft und den Mitarbeitern untersucht. Hall hat insgesamt 1.300 Führungskräften die Frage gestellt, wie diese ihre Mitarbeiter motivieren und differenzierte hierbei drei Gruppen (s. Tabelle 3). Parallel hierzu befragte Hall 3.500 Mitarbeiter dieser Vorgesetzten nach deren Motivation.²⁰⁰

¹⁹⁵ Jenny 2005; S. 246.

¹⁹⁶ Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 122.

¹⁹⁷ Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 122.

¹⁹⁸ Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 121.

¹⁹⁹ Vgl. TU Freiberg (Hrsg.).

²⁰⁰ Vgl. Kupper 1991; S. 228ff.

Tabelle 3: Zusammenhang zwischen der Motivation des Vorgesetzten und der Motivation seiner Mitarbeiter

Wie sollen Mitarbeiter durch die Führungskraft motiviert werden?	Selbsteinschätzung der Mitarbeiter im Hinblick auf deren Motivation
Optimistisch an die Anerkennungs- und Selbstentfaltungsbedürfnisse orientierte Vorgesetzte	Motivation der Mitarbeiter entspricht der des Vorgesetzten Mitarbeiter haben Freude an der Arbeit Wunsch nach Teamgeist, Anerkennung, Leistung u. Selbstentfaltung
primär an dem eigenen Prestige und der eigenen Erfahrung interessierte Vorgesetzte	Interesse an Leistung, Prestige, Anerkennung, gutes Arbeitsklima Wunsch, im Beruf voranzukommen
zu ihren Mitarbeitern und zu ihrem Beruf eher negativ eingestellte Vorgesetzte, die überwiegend an der eigenen Sicherheit und der eigenen guten Bezahlung interessiert sind	wenig Interesse an der eigentlichen Arbeit Interesse an klaren Vorschriften, guter Bezahlung, ausreichend Freizeit und einem sicheren Arbeitsplatz

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kupper 1991; S. 228ff.

Gemäß dieser Darstellung wird schnell deutlich, dass Führungskräfte durch ihr eigenes Verhalten das der Mitarbeiter determinieren. Sodann eine Projektleitung versucht, die Teammitglieder herauszufordern, diesen Optionen zur Selbstentfaltung einräumt, ihnen Feedback liefert, damit sich der eigene Selbstwert festigen bzw. steigern kann, wird sie im Gegenzug Interesse, Einsatz- und Leistungsbereitschaft sowie Zufriedenheit der Mitarbeiter erhalten.

Ebenfalls prägt die Arbeitsmethodik der Projektführungskraft entscheidend die Arbeitsweise in dem Projekt.²⁰¹ Auch hierfür müssen Weichen gestellt werden. Denn es kann nicht vorausgesetzt werden, dass alle Teammitglieder diese Arbeitsmethodik sofort akzeptieren und annehmen.

²⁰¹ Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 124.

5.2 Kompetenzanforderungen an den Projektleiter

Die Fähigkeiten und Kriterien, welche einen Projektleiter auszeichnen, sind durchaus vergleichbar mit den Anforderungen, die an eine Führungskraft gestellt werden. Nur bedingt durch die typischen Eigenschaften eines Projektes, ist der Führungsfokus doch spezieller ausgelegt.

5.2.1 Teamfähigkeit

Eine grundlegende Anforderung an den Projektleiter besteht in dessen Teamfähigkeit. Er muss eine hohe Präferenz gegenüber Gruppen- statt Einzelarbeiten haben, sollte tendenziell extrovertiert, rollflexibel und anpassungsfähig sein.²⁰² Was den Umgang im Projektteam betrifft, sollte dieser positiv und konstruktiv geprägt sein, um einen positiven Projektwirkungsgrad zu erhalten.²⁰³ Denn er "muss fähig sein, im Projektteam die notwendigen Arbeitsprozesse aufzubauen, zu koordinieren und begleiten zu können"²⁰⁴. "Der Projektleiter führt hauptsächlich über Information, Kommunikation und koordinierte Absprachen."²⁰⁵ Denn nur mit einem zielorientierten sowie wertschätzenden Führungsverhalten erreicht er letztlich die größte Wirkung.²⁰⁶ Sodann jedoch Pattsituationen gegeben sind, empfiehlt sich eine autoritäre Führung, welche dazu in der Lage ist, entsprechend dem Projektziel die jeweilige Entscheidung zu treffen.

Generell muss er i.S. des kooperativen Führungsstils zur Teamführung fähig sein. Denn diese geschieht letztlich über Teambildungsprozesse, damit Problemlösungen oder eben auch Zielerreichungen auf effektivem und

²⁰² Vgl. Litke 2007; S. 165.

²⁰³ Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 122.

²⁰⁴ Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 190.

²⁰⁵ Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 191.

²⁰⁶ Vgl. Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 191.

effizientem Wege erreicht werden können.²⁰⁷ Gleichfalls basiert die Zusammenarbeit im Projekt auf verbindlichen Vereinbarungen (sog. *Vereinbarungskultur*).²⁰⁸ Dies bedeutet, dass alle Mitglieder als gleichberechtigt gesehen werden. Selbst dann, wenn sie im geschäftlichen Alltag auf verschiedenen Hierarchieebenen tätig sind.

Der Projektleiter sollte ausgewählte Coachingfähigkeiten besitzen. Denn der Projektleiter hat die Aufgabe, seine Projektmitarbeiter ressourcenorientiert zu unterstützen, fördern und deren Persönlichkeit zu entwickeln (sog. Coaching).²⁰⁹ Daher wird er in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklungsabteilung, die Projektmitarbeiter so befähigen, dass diese entsprechend selbstständig und eigenverantwortlich die zugewiesene Aufgabe lösen können.

Der Projektleiter benötigt ein gutes Gespür und eine hohe Empathiegabe, um in der richtigen Situation äußerst rücksichtsvoll vorzugehen, aber im Gegenzug auch sehr fordernd reagieren zu können.²¹⁰ Hierfür kann er jedwede Methoden einsetzen, die für das Projekt sozial verträglich und nutzenbringend sind. "So ist nicht die Härte respektive die Konsequenz eines Entscheides von Bedeutung, sondern die Art und Weise, wie man ihn kommuniziert und umsetzt."²¹¹ Ein Projektleiter sollte deshalb immer Zeit für ein Gespräch (sog. open door) haben. Um eine diesbezügliche Realisierung zu forcieren, ist es erstrebenswert, dass alle zwei Wochen ein bilaterales Gespräch durchgeführt wird.²¹²

5.2.2 Fachliche und wirtschaftliche Kompetenz

Der Projektleiter muss sich während der gesamten Projektlaufzeit im Hinblick auf sein Wissen und seine Führungsqualität beweisen und dies umso mehr,

²⁰⁷ Vgl. Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 190.

²⁰⁸ Vgl. Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 190.

²⁰⁹ Vgl. Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 185.

²¹⁰ Vgl. Jenny 2005; S. 238.

²¹¹ Jenny 2005; S. 238.

²¹² Vgl. Jenny 2005; S. 246.

sodann Konflikte auftreten.²¹³ Deshalb muss er fachlich eine hohe Kompetenz aufweisen, aber auch ausgeprägte Fähigkeiten bezüglich Kooperation und Menschenführung besitzen.²¹⁴ Er selbst muss eine Führungspersönlichkeit sein, welche Managementqualitäten besitzt und über gute wirtschaftliche sowie technische Kenntnisse verfügt. Von einem erfolgreichen Projekt kann immer dann gesprochen werden, wenn unter den gegebenen Rahmenbedingungen (Zeit, Kosten, Ressourcen), eine Lösung erreicht wird, die nicht nur von den im Projekt betroffenen Mitarbeitern, sondern auch von den Projekt-Stakeholdern als zufriedenstellend empfunden wird.²¹⁵ Diese Lösung muss sich ferner in dem zuvor vereinbarten Kosten- und Zeitrahmen bewegen und nachhaltig sein.²¹⁶ Der Projektleiter muss folglich die Weichen für das Gelingen bzw. den Projekterfolg stellen.

5.2.3 Persönlichkeitsbedingte Merkmale

Zu den persönlichkeitsbedingten Merkmalen zählen Hartnäckigkeit, Selbstbewusstsein und ein sicheres Auftreten. Ein Projektleiter muss sich zum einen durch Durchhaltevermögen auszeichnen, ebenso von dem Projekt, seiner Rolle und dem eigenen Unternehmen überzeugt sein, um Krisensituationen bestehen zu können und eine Vorbildfunktion gegenüber seinem Team wahrnehmen.²¹⁷ Wird der Blick in die Praxis gerichtet, so präferieren deutsche Unternehmen sog. Alpha-Typen: 80 Prozent der hiesigen Arbeitgeber erwarten Entschlusskraft und Durchsetzungsfähigkeit von ihren Führungskräften.²¹⁸ Dies gilt gleichermaßen für die Anforderung an einen Projektleiter. Nachfolgende Graphik visualisiert weitere Faktoren, die seitens der Praxis von einer Führungskraft gefordert werden.

²¹³ Vgl. Rinza 1998; S. 27.

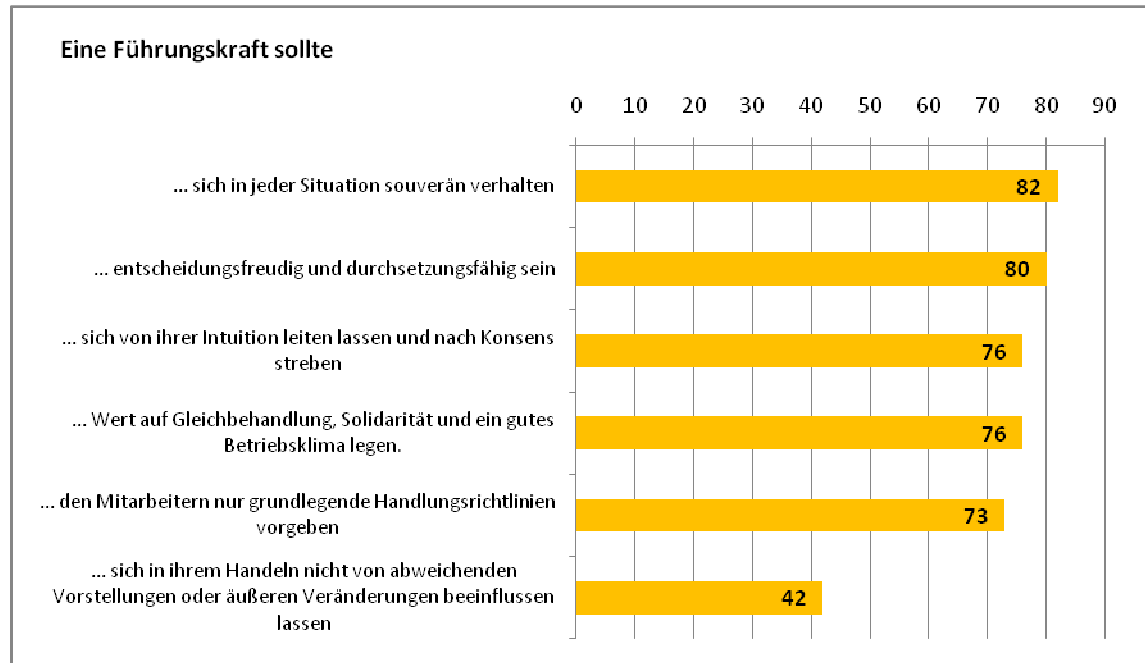
²¹⁴ Vgl. Litke 2007; S. 164.

²¹⁵ Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 9.

²¹⁶ Vgl. Köhler/Oswald 2009; S. 10.

²¹⁷ Vgl. Hindel/Meier/Vlasan 2005; S. 17.

²¹⁸ Vgl. Geva-Institut (Hrsg.) 2011.

Abbildung 8: Anforderungen an eine Führungskraft**Angaben in Prozent**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Geva-Institut (Hrsg.) 2011.

Ferner muss der Projektleiter auf die Einhaltung der anfänglich ausgearbeiteten Teamregeln achten und sodann Bedarf besteht, in Teambesprechungen intervenieren.

Weiterhin ist die formale, hierarchische Eingliederung aufgrund des temporären Charakters schwierig.²¹⁹ Häufig ist eine besondere Kritikbereitschaft an dem Projektleiter auf seitens des Managements feststellbar.²²⁰ Zum einen wird der Projektleiter mit neidischen Augen, zum anderen mit Geringschätzung gewürdigt. Diese kritische Haltung begründet sich auch dadurch, dass die Auswirkungen der Arbeit des Projektleiters in den anderen Abteilungen spürbar sind (insbesondere dann, wenn Personal aus der Routinearbeit heraus für das

²¹⁹ Vgl. Kuster/Huber/Lippmann 2006 et al.; S. 184.

²²⁰ Vgl. Kupper 1991; S. 240.

Projekt abgestellt werden muss). Problematisch ist hierbei auch, dass sodann dem Projektleiter Fehler unterlaufen, die Auswirkungen dieser sehr schnell und für viele Menschen sichtbar werden.²²¹

Alle Anforderungen, welchen ein Projektleiter gerecht werden sollte, sind im Folgenden zusammengefasst tabellarisch aufgelistet:

Tabelle 4: Anforderungen an einen Projektleiter

Kriterium	Beschreibung
Teamfähigkeit	Präferenz für Gruppenarbeit Extrovertiert rollenflexibel und anpassungsfähig lobt andere
Durchsetzungsvermögen	kann andere überzeugen verliert eigene Ziele nicht aus den Augen verfügt über Belohnungs- und Bestrafungsmacht und kann diese nutzen
Frustrationstoleranz	reagiert nicht mit negativen, destruktiven Gefühlen auf Misserfolge Ausdauer, Beständigkeit Fähigkeit zum Belohnungsaufschub
vernetztes Denken	ist in der Lage indirekte weitläufige als auch komplexe Konsequenzen und Zusammenhänge zu erkennen kann Widersprüchlichkeiten zulassen behält bei Konfrontationen die Übersicht
Handlungsorientiert	Risikobereitschaft / Entscheidungswille Motivation, Energie, Tatendrang in Problemsituationen: Konzentration auf die Lösungen (und nicht auf Selbstbedauern oder Schuldzuweisungen) in Stresssituationen nicht aufgeben
Zukunftsorientiert	Prävention statt Therapie Lösungen entwickeln, Entscheidungen finden, bevor sie notwendig werden ständige zukünftige Geschehnisse in Gedanken vorwegnehmen
Generalist	breites Interessenspektrum, Neugier Breitbandwissen vor Schmalbandwissen
Ökonomist	Gespür für wirtschaftliche Chancen und Risiken Mut zum Abbruch unwirtschaftlicher Projekte
positives Selbstvertrauen/-bewusstsein/-darstellung	keine soziale Ängstlichkeit nicht autoritätsgläubig seine Ideen und sein Projekt "verkaufen" können dialogfähig, greift Impulse anderer auf, setzt sie um
Urteilsfähigkeit	Eigene Taktiken und Verhaltensweisen selbstkritisch reflektieren und daraus lernen können Stärken/Schwächen anderer erkennen und bei der Projektarbeit berücksichtigen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Litke 2007; S. 165f.

²²¹ Vgl. Kupper 1991; S. 241.

Die aufgezählten Anforderungen werden sich in der Realität nicht in einer Person finden lassen. Wichtig ist, dass die dargelegten Eigenschaften in einem Anforderungskatalog aufgenommen und bei der Entscheidung, mit wem die Stelle der Projektleitung zu besetzen ist, u.a. durch einen Persönlichkeitstest evaluiert wird. Litke 2007 betont, dass die Fähigkeit des Generalisten unabdinglich ist. Denn sodann ein Projektleiter als Spezialist auftritt, läuft er Gefahr, sich zu sehr der Projektaufgabe an Stelle des Projektes, der Überwachung, Kontrolle sowie den Projektmitarbeitern zu widmen.²²²

6 Fazit und Ausblick

Die Auswahl des "richtigen" Teamleiters bestimmt in einem hohen Maße den Erfolg des Projektteams. Deshalb ist die Besetzung dieser Funktion eine sehr wichtige Entscheidung im Projekt selbst. Weiterhin wird der Projekterfolg aber dadurch bestimmt, welchen Führungsstil der Projektleiter benutzt und inwieweit die Unternehmensführung hinter den Entscheidungen des Projektführers steht.

Die Untersuchung bestätigte, zwar nur im Ausschnitt, dass selbst heute noch eine Vielzahl an Führungsstilen gegeben ist. Ausgehend von der vielzähligen Führungsdimension kann im Zuge der Projektarbeit gesagt werden, dass der dreidimensionale Führungsstil, bedingt durch die situative und kooperative Führungsausrichtung am sinnvollsten erscheint. Denn die Situation, welche sich durch die besondere Charakteristika von Projekten ergibt, "erfordert weniger einen neuen Führungsstil als vielmehr einen bestimmten Typ Mensch, der mit solchen Situationen umgehen kann."²²³ Ein Projektleiter benötigt im Zuge seiner Führung des Projektteams dieselben personenbezogenen Führungsmerkmale, die von einer anderen Führungskraft gleichfalls gefordert werden. Jedoch fallen bei einem Projekt die situativen Faktoren anders aus, als im Fall eines

²²² Vgl. Litke 2007; S. 166.

²²³ Jenny 2005; S. 238.

"normalen" Linienvorgesetzten. Dies hängt mit der zeitlichen Begrenzung, dem erhöhten Kostendruck, die von der Unternehmung zumeist losgelösten Organisationsstruktur, der erhöhten Komplexität und den nicht routinemäßig vorliegenden Aufgaben eines Projektes zusammen. Auch unterliegt eine Projektarbeit dynamischeren Veränderungen, weshalb sich das Projektteam in einer stark veränderbaren Situation wiederfindet, die wiederum hohe Anforderung an die Führung (i.S. der Flexibilität) stellt.

Der Rückgriff auf die kooperative Führung ergibt sich auch aus der Praxis heraus. Diese bestätigt, "dass heute nur noch dort Projekte erfolgreich durchgeführt werden, wo der Mensch mit Eigenverantwortung und Mitspracherecht im Projekt involviert ist."²²⁴ Denn sowohl die Eigenständigkeit als auch die Mitarbeit und das aktive "Miterleben" tragen zu einer stärkeren Identifikation mit der Projektaufgabe bei, womit gleichzeitig eine höhere Motivation erreicht werden kann. Eine derartige Beteiligung ist speziell bei dem Beginn des Projekts (Projektstart) von großer Bedeutung.

Als generelle Empfehlung sollte der Führungsstil eines Projektleiters durch folgende Prinzipien gekennzeichnet sein:

- Im Mittelpunkt steht der Mensch.
- Die Informationswege verlaufen direkt, je nach festgelegter Projektkommunikation.
- Förderung von Eigeninitiative durch Aufgabendelegation. Rückdelegation ist nicht zulässig!
- Eindeutige Abgrenzung von Aufgaben, Verantwortungsbereichen und Befugnissen für jedes Projektteammitglied.
- Ergebniskontrolle, statt Verfahrenskontrolle.
- Führung durch Persönlichkeit, Überzeugung und Argumentation und nicht durch Rang bzw. Autorität

²²⁴ Jenny 2005; S. 93.

- Es gilt das Prinzip der offenen Tür, was bedeutet, dass jeder Mitarbeiter jederzeit das Gespräch mit dem Projektleiter suchen kann.
- Mitarbeiterbeurteilungen werden gemeinsam mit diesen durchgeführt.
- Angemessene Honorierung von außergewöhnlichen Leistungen

Grundsätzlich muss ein Projektleiter in der Lage sein, für sich selbst ein Führungsverhalten aufzubauen, welches der dynamischen und herausfordernden Situation des Projektes gerecht wird. Um diese Anforderungen bewältigen zu können, sind folgende Faktoren abhängig:

- die Fähigkeit, Führungsaufgaben zu verantworten, zu übernehmen und diesen gerecht zu werden
- Umsetzung von Inhalten, die in Führungsschulungen erlernt worden sind
- Fähigkeit i.S. eines Generalisten zu agieren
- Fähigkeit sich als Führungskraft zu profilieren
- zur Verfügung gestellte Kompetenzen

Für die Zukunft lässt sich vermehrt der Trend feststellen, "der dahin geht, dass der Produktionsfaktor Mensch wieder mehr in den Mittelpunkt gerückt ist."²²⁵ Der Mitarbeiter wird nicht mehr als reines Ausführungsobjekt betrachtet, sondern seine Ideen und Interessen werden zunehmend nachgefragt. Dies schlägt sich in einem engagierten Kommunikationsaustausch zwischen der Führungskraft und dem unterstellten Mitarbeiter wieder. Das vorgestellte Führungskonzept des Zielmanagements im Rahmen des Projektmanagements wird dieser starken Kommunikationskultur in einem Projekt gerecht. Wichtig ist für die Projektführung weiterhin, dass allen vier Dimensionen beginnend beim Projektleiter, über jeden einzelnen Mitarbeitern bis hin zur Gruppe, über das Ergebnis und den Projektmanagementprozess zu entsprechen, um ein erfolgreiches Gelingen des Projekts sicherzustellen.

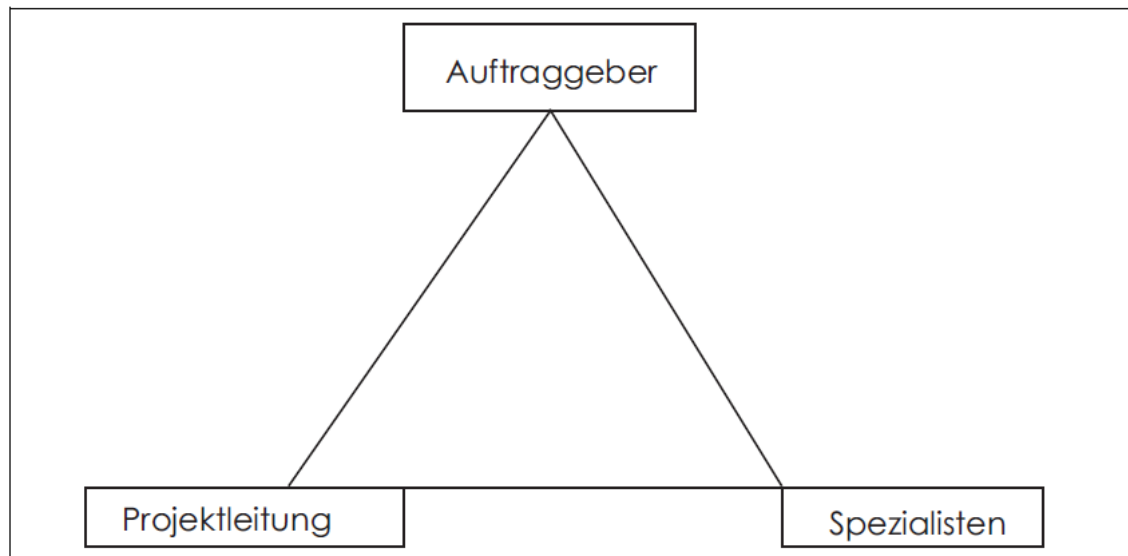
²²⁵ Litke 2007; S. 169.

Anlagen

Anlage 1: Das magische Dreieck im Projektmanagement	65
Anlage 2: Klassifizierung der eindimensionalen Führungsstile	66
Anlage 3: Die Wahl des Führungsstil in Abhängigkeit vom Bereitschaftsgrad nach Hersey und Blanchard.....	67

Anlage 1: Das magische Dreieck im Projektmanagement

Quelle: Hinz 2008; S. 4.



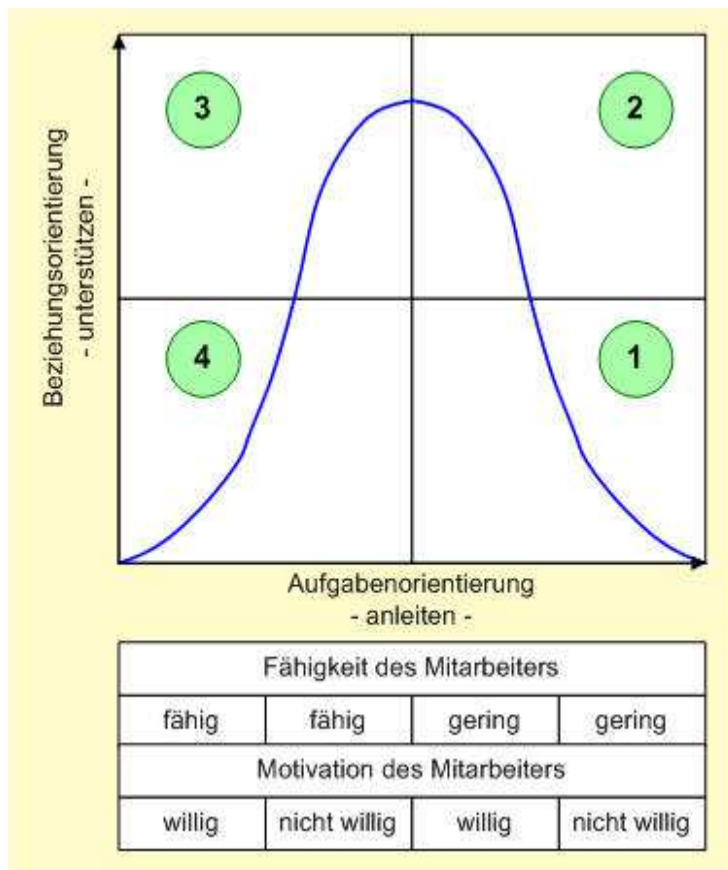
Anlage 2: Klassifizierung der eindimensionalen Führungsstile

Quelle: Grannemann 2006.

Führungsstile nach Kurt Lewin	Führungsstilkontinuum	Transaktionale und transformative Führungsstile	Mitarbertypen-bezogene Führungsstile
Das Basismodell von Kurt Lewin	Tannenbaum und Schmidt beschreiben ein Kontinuum von autoritär bis demokratisch	Bass unterscheidet diese beiden Formen, Robert Dilts bringt weitere Unterformen dazu	Horst Joachim Rahn unterscheidet mitarbeiterbezogene Führungsstile. Jeder Mitarbeiter wird anders behandelt, entsprechend seinem Verhalten.
<p>Autoritär Die Entscheidung trifft der VG allein. Kein Widerspruch geduldet</p> <p>Kooperativ VG bezieht MA in das Betriebsgeschehen durch sachliche Diskussionen oder durch Delegation von Verantwortung ein</p> <p>Laissez-faire Führungsstil erlaubt MA große Freiheiten. Der VG greift nicht in das Geschehen ein. Informationen fließen zufällig.</p>	<p>Autoritär Entscheidet und ordnet an</p> <p>Patriarchalisch Entscheidet, begründet und setzt durch</p> <p>Informierend Entscheidet und versucht zu überzeugen</p> <p>Beratend Informiert, hört Meinung der MA</p> <p>Kooperativ Lässt Lösungen entwickeln und wählt aus</p> <p>Partizipativ Lässt im abgesteckten Rahmen entscheiden</p> <p>Demokratisch MA entscheiden autonom, VG als Koordinator</p>	<p>Laissez- Faire (führt nicht)</p> <p><i>Transaktionale-Führung</i> Führung bei Ausnahme (interveniert nur bei Abweichungen) Kontingente Belohnung (Wenn vereinbarte Leistung, dann...)</p> <p><i>Transformative-Führung</i> Intellektuelle Anregung (durch Argumente, Ideen) Inspirierende Führung (Stärkt Werte, Motivation) Individuelle Rücksicht (pers. Coaching/ Beratung) Charismatische Führung (Mission und Vision vermitteln)</p>	<p>Integreierend bei Neulingen und Außenseitern</p> <p>Anspornend bei Drückebergern, Faulen und Leistungsschwachen</p> <p>Fördernd bei Leistungsstarken und Gruppenstars</p> <p>Bremsend bei Frechen, Rädelsführern, Querulanten, Ehrgeizlingen, Intriganten</p> <p>Ermutigend bei Schüchternen und Problembeholdenen</p> <p>Wertschätzend bei Frohnaturen, ausgleichenden und geselligen Gruppenmitgliedern</p>

Anlage 3: Die Wahl des Führungsstils in Abhängigkeit vom Bereitschaftsgrad nach Hersey und Blanchard

Quelle: o.V.: Ein- und mehrdimensionale Führungsmodelle.



Literaturverzeichnis

- AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH (Hrsg.): Führung von Projekten und Teams; Studiengang Führen durch Ziele und Delegation; http://www.afwbadharzburg.de/afw/download/fernstudium/leseprobe_fzd_fuehrung_von_projekten_und_teams.pdf; abgerufen am: 23.08.2011.
- Birker, K.: Führungsstile und Entscheidungsmethoden; Berlin 1997.
- Bühner, R.: Personalmanagement; 3., Aufl.; München 2005.
- Geva-Institut (Hrsg.) 2011: Länderportrait Deutschland: Arbeitszufriedenheit und Führungsstil; http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser_angebot_266.htm; abgerufen am: 23.08.2011.
- Geyer, A./Steyrer, J.: Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung; ZfP 4/98; S. 377-401.
- Glaesner, K.: Angela Merkel - mit "Soft Skills" zum Erfolg?; APuZ; 50/2009; S. 28-34.
- Grannemann, U. 2011: Führungsstile Übersicht; <http://www.leadion.de/artikel.php?artikel=0521>; abgerufen am: 05.08.2011.
- Grannemann, U. o.J.: Situatives Führen 1; <http://www.leadion.de/artikel.php?artikel=0183>; abgerufen am: 05.08.2011.
- Henn, M.: Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet; 2., Aufl.; Frankfurt am Main 2009.
- Hentze, J./Graf, A./Kammel, A./Lindert, K.: Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung; 4., Aufl.; Bern, Stuttgart, Wien 2005.
- Hentze, J./Kammel, A./Lindert, K.: Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung; 3., Aufl.; Bern, Stuttgart, Wien 1997.
- Hindel, B./Meier, E./Vlasan, A.: Prozessübergreifendes Projektmanagement. Grundlagen erfolgreicher Projekte; Versteegen, G. (Hrsg.); Berlin Heidelberg 2005.
- Hinz, O. 2008: Führung im Projekt; Personal Entwickeln; http://www.hinz-wirkt.de/downloads/Fuehrung_im_Projekt_hbpe.pdf; abgerufen am: 20.08.2011.
- Ibo Training 2011 (Hrsg.): Projekterfolg durch effektive Führung und Zusammenarbeit; http://www.ibo.de/fileadmin/download_einzelseminare/Projekterfolg-durch-effektive-Fuehrung-und-Zusammenarbeit.pdf; abgerufen am: 20.08.2011.
- Jenny, Bruno: Projektmanagement. Das Wissen für eine erfolgreiche Karriere; 2., Aufl.; vdf Hochschulverlag AG ETH Zürich 2005.
- Juli, T. 21.01.2011: Wie führen Sie Ihr Projekt zum Erfolg? Durch effektives Personalmanagement, d.h. Projekt- und Teamführung; Workshop; <http://thomasjuli.files.wordpress.com/2011/01/training-handout-fc3bchrungsprinzipien-fc3bcr-den-projekterfolg-28-01-2011.pdf>; abgerufen am: 23.08.2011.
- Jung, R. H./Bruck, J./Quarg, S.: Allgemeine Managementlehre. Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung; 4., Aufl.; München, Wien 2011.
- Kempel, H./Höglinger, W.: Entrepreneurship und Management; Wien 2002.
- Köhler, J./Oswald, A.: Die Collective Mind Methode. Projekterfolg durch Soft Skills; Berlin Heidelberg 2009.

- Kolb, M.: Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resource Managements; 2., Aufl.; Wiesbaden 2010.
- Köppel, P.: Führung virtuelle Teams;
http://www.synergyconsult.de/pdf/Virtuelle_Teams_Die_Rolle_der_Fuehrung.pdf;
abgerufen am: 20.08.2011.
- Krause-Jüttler, Grit: Soziale Faktoren und Arbeitssicherheit; Dissertation;
Technische Universität Dresden.
- Kupper, H.: Zur Kunst der Projektsteuerung. Qualifikation und Aufgaben eines Projektleiters - aufgezeigt am Beispiel von DV-Projekten; 6., Aufl.; München, Wien 1991.
- Kuster, Jürg/Huber, Eugen/Lippmann, Robert/Schmid, Alphons/Schneider, Emil/Witschi, Urs/Wüst, Roger: Handbuch Projektmanagement; Berlin Heidelberg 2006.
- Litke, H.-D.: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement; 5., Aufl.; München 2007.
- Mentzel, W./Grotzfeld, S./Haub, C. : Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen; 6., Aufl.; Freiburg, Berlin, München, Würzburg 2006.
- Modlich, R.: Wichtige Führungsstile in Theorie und Praxis;
http://www.symposion.de/?cmslesen/q7001009_31900101; abgerufen am: 23.08.2011.
- Neuberger, O.: Führen und führen lassen; Stuttgart 2002.
- o.V. 2006: Psychologische Begriffsbestimmung: Führungsverhalten;
<http://www.stangl.eu/psychologie/definition/Fuehrungsverhalten.shtml>;
abgerufen am: 20.09.2011.
- o.V. Führungsstile; <http://nw.vibss.de/jugend/jugendarbeit-im-sport/umgangsformen-fuehrungsstile/fuehrungsstile/>; abgerufen am: 10.10.2011.
- o.V. o.J.: Der Projektleiter; TU Freiberg; http://fak6.tu-freiberg.de/fileadmin/Forschungs_und_Entwicklungsmanagement/fue2/2011SS/Skript_FuE2_2011SS_Teil3_2011-04-20.pdf; abgerufen am: 23.08.2011.
- o.V.: Ein- und mehrdimensionale Führungsmodelle; Lehr- und Lernseiten;
<http://www.ibim.de/management/3-3.htm>; abgerufen am: 20.09.2011.
- Oppermann-Weber, U.: Mitarbeiterführung. Führungsansätze passend auswählen. Führungsinstrumente richtig einsetzen; 3., Aufl.; Berlin, 2006.
- Patzak, G./Rattay, G.: Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen; 4., Aufl.; Wien 2004.
- Patzak, Gerold/Rattay, Günter: Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen; Wien 2004.
- Pfetzinger, K./Rohde, A.: Ganzheitliches Projektmanagement; ibo Schriftenreihe, Band 2; Gießen 2009.
- Radatz, S. 28.01.2009: Führen ohne Führungsmacht;
<http://www.projektmagazin.de/artikel/fuehren-ohne-fuehrungsmacht>; abgerufen am: 05.08.2011.
- Rinza, Peter: Projektmanagement. Planung, Überwachung und Steuerung von technischem und nichttechnischem Vorhaben; 4., Aufl.; Berlin, Heidelberg, New York 1998.
- Rohrhirsch, F.: Führen durch Persönlichkeit. Abschied von der

- Führungstechnik; 2., Aufl.; Wiesbaden 2011.
- Scheuring, Heinz: Der www-Schlüssel zum Projektmanagement; Zürich 2002.
- Shamir, B./House, R.J./Arthur, M.B.: The motivational effect of charismatic leadership: A self-concept based theory; in: Organization Science 1993; S. 577-594.
- Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung; 5., Aufl.; Wiesbaden 2000.
- Strahinger, S. 2011: Projektorganisation; <http://www.oldenbourg.de:8080/wi-enzyklopaedie/lexikon/is-management/Software-Projektmanagement/Projektorganisation>; abgerufen am: 10.10.2011.
- Sültemeyer, E.: Führungsprofil; <http://www.eckhard-sueltemeyer.de/downloads/fuehrungsprofil.pdf>; abgerufen am: 23.08.2011.
- TU Freiberg (Hrsg.); http://fak6.tu-freiberg.de/fileadmin/Forschungs_und_Entwicklungsmanagement/fue2/2011SS/Skript_FuE2_2011SS_Teil3_2011-04-20.pdf; abgerufen am: 20.08.2011.
- Wolthuis, J. 2000: Motivation und Führungsverhalten; http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/hst_kap4/motfuehr/motfuehr.htm; abgerufen am: 20.09.2011.
- Wunderer, R.: Führungsforschung und Betriebswirtschaftslehre; in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung; Stuttgart 1995; S. 666-679.
- Zielke, C. o.J.: Führungsstil und Gruppenverhalten; <http://zielke-christian.de/downloads/fuehrungsstilundgruppenverhalten.pdf>; abgerufen am: 15.08.2011.